

IL VALORE DELLE COMPETENZE NELLE PMI: ANALISI DI UNA RICERCA CONDOTTA NEL DISTRETTO PADOVANO

INTRODUZIONE:

Lo studio riguardante il significato e la funzione delle competenze in ambito lavorativo è un tema in continua evoluzione e non esauribile con brevi indagini. Tuttavia, la ricerca di seguito descritta è stata attuata con l'obiettivo di delineare il concetto di "competenza" e circoscrivere un'area di indagine poco esplorata e spesso difficilmente indagabile. L'analisi condotta è incentrata, infatti, sulla definizione di competenza in un contesto, come quello delle piccole realtà industriali (le cosiddette piccole e micro-imprese), all'interno del quale i ruoli lavorativi non sono nettamente separati e le funzioni spesso si sommano, al contrario di quanto avviene in aziende di dimensioni maggiori. Operando in questo settore, abbiamo deciso di costruire una ricerca che considerasse i punti di vista dei vari soggetti coinvolti nel processo di individuazione delle competenze professionali fondamentali.

L'obiettivo era quello di capire cos'è, come si struttura e quale importanza abbia il concetto di "competenza" nel contesto preso a riferimento: le PMI della provincia di Padova. Per mettere in atto questa ricerca, abbiamo svolto un'analisi preliminare sull'area in questione e abbiamo considerato in primis alcune definizioni della nozione di competenza, che potessero essere utili per circoscrivere il focus dell'indagine.

Abbiamo quindi proseguito attuando un *focus group* con alcuni imprenditori di piccole aziende, per poi impostare un questionario sull'argomento, ma con contenuti più mirati e con alcuni tentativi di approfondimento rispetto a temi toccati durante la discussione. Dopo aver sottoposto il questionario ad un campione di alcune aziende della provincia di Padova, abbiamo proseguito con interviste rivolte ai professionisti incaricati di riconoscere le competenze fondamentali e di intercettare le richieste delle aziende in merito ad esse:

abbiamo, infatti, posto alcune domande ad esperti che selezionano le risorse umane per conto delle imprese.

Il metodo seguito durante tutto il lavoro di ricerca è stata quello di basarsi sui risultati ottenuti di volta in volta per calibrare strumenti di indagine sempre più precisi e accurati sul tema delle competenze.

Questa ricerca è stata condotta da un team formato dai quattro laureandi Laura Fabris, Caterina Privitera, Andrea Stella e Giulia Venturato, con la supervisione della Prof.ssa Roberta Maeran e la collaborazione di Business Plus e Unindustria Padova. Lo studio delle competenze, infatti, non rimane confinato all'ambito accademico, ma è un punto chiave del successo delle imprese, nonché degli enti che si occupano di risorse umane; la volontà di esaminare questa tematica non deriva solo dal fatto che si presenta come un argomento molto vasto, che merita di essere approfondito e indagato in ogni suo aspetto, ma anche dalle prospettive di interazione tra ambito universitario, più "teorico", e mondo del lavoro, all'interno del quale i concetti devono essere messi in pratica e devono rivelarsi funzionali agli obiettivi aziendali.

Al termine del progetto, siamo riusciti ad individuare alcuni aspetti utili a focalizzare il significato del termine "competenza" e le caratteristiche personali e professionali che più sovente vengono prese in considerazione quali competenze importanti in ambito lavorativo.

Il lavoro che abbiamo svolto è solo il punto di partenza per un'ulteriore ricerca, che meriterebbe di essere intrapresa per capire, prevenire e indirizzare determinati comportamenti della realtà economica del territorio.

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTÀ DI PSICOLOGIA

**Corso di laurea Specialistica di II Livello in Psicologia Sociale, del
Lavoro e della Comunicazione**

**Il valore delle competenze nelle PMI: analisi di una ricerca
condotta nel distretto padovano**

Relatore: Prof.ssa Roberta Maeran

Relatore esterno: Ing. Michele Boscaro

Laureanda: Giulia Venturato

Matricola 548058

Anno Accademico 2006/2007

Indice

Introduzione	pag. 3
Capitolo 1 - Le competenze	pag. 5
1.1 Definizioni e teorie principali	5
1.1.1 <i>Il modello individuale delle competenze</i>	6
1.1.2 <i>Il modello delle competenze distintive</i>	7
1.1.3 <i>Il modello delle competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori</i>	8
1.2 Approcci alle competenze nella formazione professionale	10
1.2.1 <i>Le competenze trasversali</i>	14
1.3 La gestione delle risorse umane basata sulle competenze	18
1.3.1 <i>L'approccio "top-down"</i>	21
1.3.2 <i>L'approccio "bottom-up"</i>	22
1.4 Considerazioni generali	23
Capitolo 2 - La piccola e media impresa	pag. 25
2.1 Medie, piccole e micro imprese: somiglianze e differenze	28
2.2 Le caratteristiche delle PMI nel contesto locale (il Nord-Est)	31
2.3 PMI e competenze	34
Capitolo 3 - La ricerca	pag. 37
3.1 Obiettivi della ricerca: il progetto iniziale	37
3.2 Gli obiettivi finali	40
Capitolo 4 - Il <i>focus group</i>	pag. 43
4.1 La tecnica	44
4.1.1 <i>La pianificazione del focus group</i>	45
4.1.2 <i>La messa in atto del focus group</i>	48
4.2 Analisi qualitativa: l'utilizzo del programma ATLAS.ti	50

4.3 I risultati	53
4.3.1 Grafico “Caratteristiche lavorative”	53
4.3.2 Grafico “Caratteristiche personali”	56
4.3.3 Grafico “caratteristiche sociali”	58
4.3.4 Grafico “Cultura organizzativa”	61
4.3.5 Conclusioni relative ai grafici	64
Capitolo 5 - Il questionario	pag. 65
5.1 Le tecniche	65
5.1.1 Costruzione dello strumento sulla base dei risultati del focus group	66
5.1.2 Selezione delle tecniche più adatte	67
5.2 Il campione di riferimento e le aziende che hanno risposto	70
5.3 Analisi quantitativa dei dati emersi	74
5.3.1 La codifica delle risposte aperte	74
5.3.2 I risultati	77
5.4 Analisi qualitativa dei dati emersi	84
Capitolo 6 - Le interviste	pag. 87
6.1 I soggetti e le domande	87
6.2 I risultati	89
Conclusioni	pag. 95
Appendice - Questionario	pag. 99
Bibliografia	pag. 107

Introduzione

La presente ricerca intende fornire una visione, sia pur parziale, del rapporto che intercorre tra le aziende di medie, piccole o piccolissime dimensioni e la gestione delle risorse umane in tali imprese, focalizzando l'indagine nell'ambito delle competenze individuali e di gruppo.

Il lavoro ha visto coinvolto un gruppo di quattro studenti, coordinati dalla Prof.ssa Maeran, con l'appoggio della società Business Plus, nonché l'aiuto esterno di Unindustria Padova, nella persona della Dott.ssa Felicioni. La definizione del progetto e le successive modifiche sono state determinate in maniera collegiale, attraverso alcuni incontri a cui hanno partecipato, oltre all'Ing. Boscaro e alla Dott.ssa Castelli in rappresentanza di Business Plus, la Prof.ssa Maeran, la Dott.ssa Felicioni e noi studenti.

Nella prima di tali riunioni è stato delineato, con il contributo di tutti i partecipanti, il significato generale della nostra ricerca, che è rivolta alle PMI sia per un motivo territoriale, sia per il particolare approccio alle competenze di questo tipo di aziende. Nel distretto industriale padovano, infatti, come in tutta l'area del Nord-Est, le piccole imprese rappresentano i soggetti economici più importanti e maggiormente diffusi sul territorio; a tale sviluppo di natura economica, però, fa spesso seguito una politica di gestione delle risorse umane di impostazione "paternalistica", non molto attenta alle competenze dei dipendenti e maggiormente centrata sulla figura dell'imprenditore. Ci sembrava, quindi, particolarmente interessante esplorare questo aspetto delle PMI, soprattutto per mettere in luce i settori sui quali ci sarebbe la possibilità di intervenire per rendere più aperta e competitiva un'azienda.

Il vantaggio che deriverebbe da una gestione per competenze è chiaro a chi opera in ambito "accademico", per chi si occupa cioè di risorse umane in chiave maggiormente teorica, ma rimane spesso lontano dalla pratica quotidiana dell'imprenditore, che nel caso di piccole aziende è frequentemente il diretto responsabile del personale.

Per questo motivo, l'impostazione originale della ricerca prevedeva una fase di raccolta dei dati sia in ambito aziendale sia in ambiente "accademico", con lo scopo di costruire un dizionario compendiatore delle competenze. L'idea iniziale, però, è evoluta in maniera differente, a causa di alcune difficoltà riscontrate nel reperimento dei dati e nell'implementazione degli strumenti adatti a questo tipo di analisi.

Nel corso degli incontri effettuati abbiamo cercato, comunque, di non perdere di vista il senso generale che si era voluto dare alla ricerca, così come il contesto in cui essa è stata condotta. Per fornire una cornice teorica al nostro lavoro, infatti, è fondamentale chiarire il significato del termine competenza e, allo stesso tempo, delineare le caratteristiche principali delle aziende a cui abbiamo rivolto l'attenzione.

CAPITOLO 1 - Le competenze

1.1 Definizioni e teorie principali

Il concetto di competenza è spesso citato in letteratura, ma non esiste una definizione precisa e condivisa del termine. È inevitabile associarlo alla personalità e alla capacità dell'individuo di mettere in atto certi comportamenti in determinati contesti, così come non può essere distinto da caratteristiche cognitive e sociali quali l'abilità, la conoscenza, l'attitudine, l'esperienza.

Le teorie comportamentiste, per prime in ambito psicologico, hanno cercato di dare una definizione di competenza, considerandola come un comportamento osservabile e misurabile; competente, cioè, è chi sa fare qualcosa eseguendo in modo preciso e dettagliato le operazioni prescritte e applicando puntualmente le istruzioni. Da questo punto di vista le competenze corrispondono a "comportamenti standard", che possono essere migliorati o appresi attraverso l'esercizio ripetitivo dei compiti.

Diverso è l'approccio cognitivista, che si è sviluppato a partire dagli anni Sessanta. Secondo tale orientamento, per poter mettere a fuoco il concetto di competenza è fondamentale valorizzare processi quali percezione, attenzione, osservazione, imitazione, memorizzazione, motivazione e metacognizione. La competenza si struttura come saper fare, saper essere, saper apprendere e saper vivere con gli altri: essa non è più sinonimo di standard, ma potenziale di risorse in grado di offrire prestazioni diversificate in ambiti e contesti differenti.

Il tema delle competenze non è stato approfondito solamente in ambito psicologico, ma riguarda anche discipline differenti, come l'economia e la sociologia. Ed è proprio grazie all'apporto di questi settori che, a partire dagli anni Settanta, si sono sviluppate alcune teorie volte a definire e inquadrare in modo più completo il concetto di competenza.

1.1.1 Il modello individuale delle competenze

Il cosiddetto “modello individuale delle competenze” è il primo tentativo di organizzare i contributi derivanti da aree diverse e fa capo ad autori come Polany, Mead, McClelland. Quest’ultimo, in particolare, appartiene al gruppo dei cosiddetti “motivazionalisti”, che producono una rottura con le precedenti teorie comportamentiste e sostengono l’importanza del fattore umano nello studio delle competenze.

McClelland introduce il termine “competenza” nella letteratura sulle risorse umane e sostiene l’opportunità di utilizzare, nella selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati al posto dei test di intelligenza o delle certificazioni scolastiche; le ricerche, messe in atto dall’autore per analizzare il rapporto tra competenza e *performance*, hanno confermato che sono i tratti di personalità, le motivazioni e le immagini di sé a fare la differenza in ambito lavorativo.

La definizione più citata di competenza è stata formulata da Spencer (1993), il quale la descrive come “una caratteristica intrinseca individuale, che è causalmente collegata ad una *performance* efficace o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito”. L’autore, con tale affermazione, fa riferimento a ciò che ci permette di agire in modo positivo, riuscito e competitivo, senza però soffermarsi sui fattori che sottostanno a un modo di operare competente.

Secondo Spencer le competenze dipendono dalle motivazioni (schemi mentali interiori che spingono una persona ad agire), dai tratti (disposizioni generali a reagire in un determinato modo ad una situazione o ad una informazione), dalle immagini di sé (atteggiamenti, valori, concetto di sé), dalla conoscenza di discipline o argomenti specifici e dalle *skills*, ossia dalle capacità di eseguire un compito. Le ultime due caratteristiche, a differenza delle altre, sono osservabili e in certi casi quantificabili: esse, infatti, sono più superficiali, meno radicate nel profondo della persona e di conseguenza esiste la possibilità, da parte dell’organizzazione, di modificarle o insegnarle tramite l’attività di formazione

professionale. Secondo Spencer e Spencer, però, un vantaggio ancora maggiore per un'azienda deriva dalla possibilità di selezionare a monte le persone che possiedono i tratti e le motivazioni congruenti con il ruolo che dovranno ricoprire. Questa teoria può essere rappresentata attraverso uno schema che mette in luce la differenza tra le caratteristiche “sommerse” e quelle “emerse” della competenza, perciò viene anche chiamata “teoria dell’iceberg” (Figura 1).

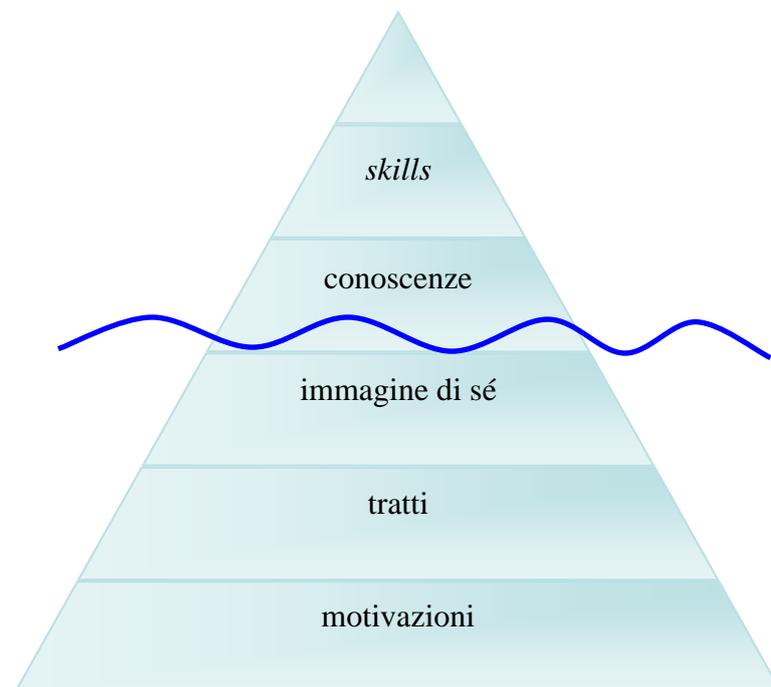


Figura 1.1: teoria dell’iceberg (Spencer e Spencer)

1.1.2 Il modello delle competenze distintive

Un approccio diverso è quello centrato sulle *core competences* aziendali, che sottolinea l'importanza delle competenze apprese all'interno di un'organizzazione e del sapere collettivo, il quale risulta caratterizzato in particolare dalla capacità di coordinare le diverse *skills* produttive ed integrare i molteplici contributi di natura tecnologica.

Le imprese, secondo tale orientamento teorico, possono raggiungere e mantenere il successo, oltre ad essere competitive, se sono capaci di individuare un'architettura di tecnologie e di mercato che possa massimizzare flessibilità e stabilità.

Centrale, da questo punto di vista, è il concetto di competenza distintiva, che, a livello aziendale, può essere definita come un insieme di *skills* e tecnologie che consente di offrire un particolare beneficio ai clienti.

Barney (1991) tratta il tema delle *core competences* considerandole come risorse non facilmente sostituibili né imitabili, ma strettamente legate al concetto di “risorse umane”, che sono intangibili e in grado di produrre valore aggiunto. L'autore sostiene la necessità di passare da un sistema di competitività basato sulla riduzione dei costi ad uno basato, appunto, sul valore aggiunto e sull'implementazione delle competenze distintive.

1.1.3 Il modello delle competenze come attributo dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori

Un'altra scuola di pensiero che ha dato un contributo all'analisi delle competenze è quella che le identifica come risultato dei sistemi distribuiti dei saperi e delle reti di attori, ponendo in luce soprattutto la loro componente sociale e istituzionale. Il concetto fondamentale di tale approccio può essere identificato con il “sapere operativo”, che è il prodotto storico oggettivato di una capitalizzazione d'esperienza (Charue e Duboc, 1995). Tali saperi operativi sono soggetti a molte interpretazioni, ma costituiscono un fattore fondamentale delle competenze operative e sono legati alle pratiche sociali, agli attori che le mettono in atto e agli strumenti utilizzati.

Alcuni studi, infatti, hanno dimostrato che la competenza esperta si forma attraverso la rielaborazione di elementi di conoscenza in un “contesto d'azione”, che è costituito da una rete di attori. Gli oggetti, in questo contesto, non hanno solamente il ruolo di strumenti per l'azione ma sono anche depositi di saperi, di

piani d'azione, di scenari, che agiscono da supporto e interconnessione con gli apparati cognitivi iscritti nei cervelli umani.

La principale innovazione introdotta da questo approccio consiste nell'aver postulato l'esistenza di una serie di regole, che possono essere rintracciate nel sistema di azione e che costituiscono l'elemento di strutturazione della competenza; si può affermare, quindi, che ragionamento e conoscenza sono entrambi strutturati. Autori come Callon e Latour (1990) mettono in luce come sia possibile rilevare l'efficacia delle regole in base alla situazione e come esse non siano applicate, ma mostrate, interpretate e provate. La regola, inoltre, costituisce un principio organizzatore determinante sia delle interazioni sociali sia dei rapporti uomo-macchina-prodotto. Per questo essa deve essere interiorizzata da chi la utilizza, in primo luogo perchè la sua messa in atto e la sua efficacia sono garantite solo se la persona mobilita conoscenze ed energie, in secondo luogo perché costituisce un'opportunità per la costruzione del senso. L'energia mobilitata e il senso sono componenti essenziali per lo sviluppo della competenza e per l'apprendimento.

1.2 Approcci alle competenze nella formazione professionale

A partire dagli anni Ottanta il concetto di competenza viene approfondito e precisato, è considerato nella sua complessità, quindi anche dal punto di vista delle disposizioni personali che lo esplicitano. Secondo Pellerey (1983), le competenze finali si presentano come “un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessario a esplicitare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo”.

Nel campo della psicologia più strettamente legato alla formazione si assiste allo spostamento dell’attenzione su aspetti della competenza legati alla sfera cognitiva dell’individuo. De Montmollin (1984), ad esempio, parla di tre aspetti fondamentali della competenza: le conoscenze, il saper fare e le metacoscienze.

Non si prendono più in considerazione, quindi, solamente i comportamenti esterni legati ad uno specifico posto di lavoro, ma anche la dimensione soggettiva e più interna della persona. La competenza non è basata solamente sul saper fare, ma anche sul saper agire in modo professionale. A tale proposito, è importante citare lo schema proposto da Qauglino (1993), che considera le conoscenze, le capacità e le qualità personali elementi costituenti la competenza e dal quale emerge come caratteristica fondamentale del lavoratore competente la possibilità di inserirsi in posizioni e ruoli diversi grazie alla propria qualificazione.

Alcuni autori sostengono che la competenza sia un’invisibile disposizione interna del soggetto: secondo Jolis (2000) essa è disposizione all’azione, cioè uno stato interno che esiste indipendentemente dalla sua manifestazione esterna, ma che può essere colto attraverso alcune delle prestazioni che l’individuo mette in atto. Bara (1999), a sostegno di questa tesi, afferma che la competenza è l’insieme delle capacità astratte di un sistema, mentre la *performance* è la capacità effettivamente dimostrata da un sistema in azione, osservabile direttamente dal comportamento in una specifica situazione.

Stando a questo approccio, quindi, la maturazione di una competenza implica che non si possa osservare una prestazione corrispondente finché questa non sia matura; inoltre occorre distinguere tra un fallimento sistematico nello svolgere un

compito, che è solitamente indice di un problema a livello di competenza, e fallimenti occasionali, attribuibili a cause specifiche ma eliminabili attraverso la messa in atto di un metodo d'azione differente.

Per capire, però, quale sia il significato di competenza in ambito professionale, essa va inquadrata in un contesto e messa in relazione al lavoro e alle sue pratiche. Queste ultime, nel corso del tempo, subiscono continui mutamenti, che si riflettono in cambiamenti di prospettiva anche all'interno delle competenze, soprattutto in alcune loro dimensioni fondamentali, sia interne sia esterne al lavoratore.

Ajello e Meghnagi (1998) definiscono la competenza come “piena capacità di comprendere, analizzare e valutare determinate questioni e problemi concreti, al fine di operare delle scelte e di agire di conseguenza”. Gli autori, inoltre, individuano la presenza di varie dimensioni della competenza, che non la limitano ad una disposizione soggettiva, né a una caratteristica esterna come il posto di lavoro, ma ne mettono in luce la complessità.

Seguendo tale impostazione, Wittorski (1998) individua alcune componenti della competenza (cognitive, culturali, affettive, sociali e prasseologiche) che si articolano secondo tre livelli: quello dell'individuo produttore della competenza (livello micro), quello dell'ambiente sociale immediato, come ad esempio il gruppo di lavoro (livello meso), quello dell'organizzazione nella quale si è inseriti (livello macro).

La componente affettiva, secondo l'autore, è il motore della competenza e coinvolge l'immagine di sé, l'investimento emozionale, la motivazione, mentre quella sociale comprende il riconoscimento effettivo della competenza da parte del contesto d'azione immediato e da parte dell'organizzazione. La componente culturale è strettamente legata alla cultura aziendale, che fa da quadro di riferimento e che influenza le stesse competenze. La componente prasseologica, infine, rinvia all'aspetto visibile della competenza, cioè alle prestazioni che possono essere oggetto di valutazione.

Al fine di pervenire ad una definizione più precisa e articolata del concetto di competenza, è utile descrivere tre polarità fondamentali, che possono essere messe

più o meno in luce dai vari approcci teorici e la cui importanza cambia nel corso del tempo al mutare delle condizioni e dei contesti lavorativi. La prima dimensione, quella soggettiva, può essere analizzata attraverso le ricerche che esplorano le azioni umane (in particolar modo quelle di natura lavorativa) nel corso del loro svolgimento; la dimensione intersoggettiva, invece, si riferisce al sistema di attese e ai criteri di giudizio relativi al sistema sociale o alle singole persone del contesto all'interno del quale la competenza viene esercitata; la dimensione oggettiva, infine, fa riferimento agli indicatori di competenza che possono essere individuati, rilevati, valutati ed eventualmente certificati.

La polarità soggettiva, in particolare, riguarda la capacità di organizzare, all'interno di specifici contesti professionali, un insieme abbastanza articolato e differenziato di competenze di natura cognitiva, affettiva e volitiva. La competenza che si manifesta in determinate circostanze lavorative trae origine non solo dalla storia personale e dai suoi risultati sulla competenza generale e specifica, ma anche dallo stato interno del soggetto attivato in quella particolare situazione. Il carattere soggettivo della competenza è stato valorizzato soprattutto di recente, con l'attribuzione di valore al ruolo svolto dai tratti di personalità, che derivano sia dal patrimonio genetico individuale sia dai processi di acculturazione e di socializzazione, primaria e secondaria. È fondamentale, secondo tale prospettiva, riuscire a dare un senso alle situazioni, attraverso la possibilità di trasformarle e di modificarle perseguendo la realizzazione di un determinato obiettivo.

Negli ultimi decenni, oltre alla dimensione soggettiva della competenza, è stata valorizzata anche quella intersoggettiva o sociale, per contrastare la tendenza a considerarne solo la componente oggettiva. Quest'ultima, infatti, può fornire con facilità un insieme di indicatori che permettono di individuare e misurare gli elementi caratterizzanti le competenze, soprattutto sotto forma di prestazioni osservabili in contesti specifici.

Il carattere intersoggettivo della competenza, invece, ha a che fare con il ruolo ricoperto da una persona all'interno dell'organizzazione, che a sua volta è definito in rapporto ai compiti lavorativi da portare a termine, alle relazioni interpersonali

e di carattere istituzionale che il soggetto intrattiene per eseguire i propri compiti, al sistema di significati che l'individuo deve saper cogliere all'interno della propria realtà professionale (Pellerey, 1991).

Considerando la dimensione intersoggettiva della competenza, è possibile introdurre anche il concetto di competenza collettiva. Essa viene prodotta dai membri di un'organizzazione al fine di configurare una rete di competenze che contribuiscono alla produttività e, nello stesso tempo, allo sviluppo dell'impresa. Per questo si parla di cooperazione tra persone che sanno interagire: questa comporta costruzioni e apprendimenti condivisi delle rappresentazioni, riflessioni comuni sull'esperienza e sui risultati dei progetti, messa in opera di metodi di lavoro appropriati e di funzioni di mediazione (Le Bortef, 2000).

Le Bortef (2000), analizzando il concetto di competenza, parte dal presupposto che l'apprendimento derivi dall'esperienza, poiché un soggetto, per far fronte a una determinata situazione, deve comprendere la situazione stessa e il proprio modo di agire. L'autore, inoltre, riprende le fasi del ciclo dell'apprendimento proposto da Kolb (1984) e le reinterpreta al fine di fornire delle indicazioni utili per progettare gli interventi formativi rivolti allo sviluppo delle competenze: si parte dalle esperienze vissute, per passare poi alla fase di esplicitazione del proprio vissuto (ricostruzione dell'esperienza), seguono quindi concettualizzazione e modellizzazione (costruzione di modelli d'azione), infine c'è la fase di trasposizione degli schemi operativi in una nuova situazione.

Conoscenza e azione, dunque, sembrano essere strettamente legate nella definizione del concetto di competenza lavorativa, che comprende un insieme di fattori di natura cognitiva, sociale, personale. Secondo Le Bortef le competenze sono sempre legate ad un concreto agire umano e quindi è inevitabile che se ne debba approfondire la dinamica. L'autore introduce, inoltre, il concetto di schema operativo, il quale appartiene al soggetto, può essere più o meno complesso ed è il risultato di una combinazione di schemi più elementari; esso forma la trama che permette di costruire una combinazione dinamica di risorse individuali.

In generale è possibile affermare che le competenze lavorative, anche se specifiche, richiedono un elevato grado di flessibilità e la capacità di adattarsi alle

situazioni che di volta in volta si presentano al soggetto, dal momento che il contesto in cui l'individuo opera è sempre piuttosto complesso e articolato. Quindi non è possibile, dal punto di vista formativo, progettare degli interventi che non tengano conto dell'ambiente e delle persone a cui si rivolgono.

1.2.1 Le competenze trasversali

Nell'ambito della formazione in azienda è nato anche un altro filone di ricerca, che è stato promosso dall'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) a partire dalla prima metà degli anni Novanta: quello relativo alle competenze trasversali. Con tale termine si identifica un vasto insieme di abilità personali, che sono implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi e che si esplicano in situazioni operative tra loro diverse.

Le competenze trasversali compaiono nel modello insieme alle competenze di base e a quelle tecnico-professionali; gli autori riconoscono una giustificazione teorica e una pratica formativa diversa per ciascuno di questi insiemi di abilità.

L'obiettivo del modello proposto dall'ISFOL è mettere in luce le caratteristiche personali che sono importanti nella determinazione del comportamento lavorativo, ponendo una particolare attenzione alla relazione tra l'individuo e l'ambiente in cui opera. La competenza professionale corrisponde alla capacità di analizzare i problemi usufruendo delle risorse personali e delle condizioni situazionali e possiede alcune caratteristiche peculiari: è messa in atto per uno scopo, non riguarda tratti biologici ma è appresa, è organizzata in unità che combinano elementi diversi, è osservabile attraverso la prestazione.

Con il termine "competenze trasversali" ci si riferisce ad abilità di carattere generale, relative ai processi di pensiero e di cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle capacità di utilizzare strategie di apprendimento e di auto-correzione. L'individuazione di tali abilità può avvenire in modo induttivo, comparando cioè i vari contesti operativi e mettendo in risalto gli elementi comuni dell'agire professionale.

All'interno del modello si possono individuare alcune macro-categorie di abilità/capacità:

- analizzare le caratteristiche dell'ambiente, del compito e del ruolo,
- mettersi in relazione con il contesto,
- affrontare operativamente l'ambiente, il compito e il ruolo.

Queste abilità/capacità sono caratterizzate dal fatto di essere trasferibili ad ambiti diversi tra loro e di essere estese, ossia di comprendere numerosi elementi subordinati; esse, inoltre, costituiscono le operazioni fondamentali compiute da qualunque soggetto posto di fronte a un compito o a un ruolo lavorativo.

Il concetto di competenza trasversale risulta strettamente legato a quello di competenza cognitiva, intesa come la capacità di risolvere dei problemi efficacemente in un dato contesto professionale, in modo da rispondere alle richieste dell'organizzazione (Michel e Ledru, 1990). Mentre la dimensione verticale delle competenze si riferisce al diverso livello di padronanza che l'individuo possiede rispetto alle competenze teoriche, pratiche e sociali, la dimensione trasversale delle competenze permette a colui che le detiene di utilizzarle e mobilitarle nell'esercizio successivo ed alternativo di più professioni, mettendolo nelle condizioni di gestire il proprio itinerario professionale ed i processi di mobilità nei quali si trova coinvolto, con una certa garanzia di riuscita professionale anche in contesti differenti.

Sono le capacità cognitive dell'individuo che garantiscono la trasversalità di queste competenze, perché permettono di integrarle in modo ordinato, attraverso dei criteri che si ripetono di volta in volta in modo simile:

- a) i processi intellettivi, cioè schemi mentali di azione che costituiscono una guida per trovare le soluzioni adatte;
- b) i saperi di riferimento, che permettono di comprendere il contesto in cui si affronta il problema;
- c) la relazione con il tempo e lo spazio, ossia la possibilità di analizzare la complessità delle attività necessarie per portare a compimento il proprio compito;
- d) le interazioni relazionali che devono essere messe in atto per la soluzione del problema affrontato.

L'approccio basato sulle competenze trasversali si concentra sui processi intellettivi che stanno alla base delle competenze e che caratterizzano le prestazioni di successo, indipendentemente dalla mansione svolta o dallo specifico settore di lavoro. Tale approccio diventa fondamentale nei processi di riconversione e mobilità professionale, che sono sempre più frequenti nella società contemporanea.

Le competenze trasversali possono essere osservate da punti di vista differenti (Bresciani, 2000): in una prospettiva *work based* esse sono correlate con le attività che risultano simili in contesti diversi e si può parlare, quindi, di competenze "diffuse" (la maggior parte delle quali, nell'approccio ISFOL, vengono però definite "di base"); secondo il punto di vista *worker based*, invece, le competenze trasversali sono legate al soggetto, al suo modo di essere e di agire nelle differenti situazioni lavorative e alle risorse di cui si serve per affrontare i compiti a lui richiesti.

L'approccio basato sulle competenze trasversali ha apportato un importante contributo nell'ambito della formazione poiché ha favorito lo spostamento dell'attenzione dal lavoro in sé al soggetto inserito nel contesto lavorativo (oppure, espresso in termini diversi, dal *training* al *learning*). Questo tipo di riflessione non ha, in realtà, interessato solamente le competenze trasversali, ma ha coinvolto anche il discorso complessivo sulle competenze, sulla possibilità, cioè, da parte di un individuo, di metter in atto una prestazione "competente" a partire dalle sue caratteristiche personali e dal contesto in cui opera.

Gli studiosi dell'ISFOL sottolineano il valore delle cosiddette "abilità di base", di quelle caratteristiche dell'individuo, cioè, che permettono di stabilire una relazione tra le sue capacità e le caratteristiche dell'ambiente e del compito. Una prestazione efficace, quindi, non è definita tanto dalle capacità del lavoratore (infatti a parità di capacità potrebbero seguire risposte differenti, più o meno valide), quanto dalle strategie di esecuzione da lui adottate, cioè da come egli adopera le capacità possedute per affrontare il problema che si trova di fronte.

Le *skills* (abilità) che il lavoratore possiede possono essere di tipo tecnico, cognitivo o sociale ed in tutti e tre i casi hanno la funzione di affrontare situazioni diverse e possono essere implementate con l'esperienza.

Il concetto di competenza, dunque, risulta assimilabile a quello di abilità nella misura in cui quest'ultima non viene ricondotta al suo significato di "metodo adatto per". Competenza significa modalità di gestione delle proprie conoscenze, espressa attraverso comportamenti organizzativi osservabili che influenzano la natura e la qualità della prestazione finale (Sarchielli, 1996).

1.3 La gestione delle risorse umane basata sulle competenze

La tematica delle competenze, in ambito aziendale, è stata affrontata con approcci e punti di vista differenti, che hanno portato alla definizione di varie politiche e tecniche relative alla gestione delle risorse umane.

I cosiddetti *job competence models* identificano le competenze distintive dei lavoratori che realizzano prestazioni superiori in determinati compiti e si basano su un esame della struttura organizzativa. Tale analisi, a sua volta, conduce all'identificazione dei cosiddetti compiti (*jobs*) critici, dai quali dipende in larga misura il successo aziendale. Non si tratta, quindi, della semplice raccolta di attributi individuali, quanto piuttosto della ricerca dei comportamenti associati alle competenze di successo, che contribuiscono a distinguere tra *performances* medie e *performances* eccellenti, espresse in maniera più evidente nel caso di condizioni lavorative critiche.

Le finalità principali dei modelli delle competenze sono la diffusione di comportamenti efficaci, la costituzione di un metodo di valutazione oggettivo e di un valido strumento di sviluppo (e auto-sviluppo); è necessario che tali obiettivi, per essere raggiunti, siano condivisi e che si integrino nello specifico contesto organizzativo, permettendo così l'assimilazione del modello stesso all'interno dell'azienda.

La versione più "classica", tra i vari *job competence models*, prevede un metodo d'indagine basato sulle interviste denominate *Behavioral Event Interview* (BEI), che devono essere svolte in modo accurato e preciso per poter essere attendibili. Le metodologie utilizzate, inoltre, coinvolgono frequentemente altre persone (spesso i diretti supervisori gerarchici), oltre al soggetto che ricopre il ruolo preso in esame (il cosiddetto *role holder*): il confronto tra auto ed etero-valutazione è importante al fine di stabilire il rapporto tra gli individui e l'organizzazione in cui lavorano.

Un'ulteriore interpretazione del rapporto tra competenze e gestione delle risorse umane è fornito da Ulrich (1997), che considera fondamentali le finalità che si intendono perseguire e i ruoli che assumono le risorse umane all'interno

dell'azienda. Questi due elementi, a loro volta, dipendono dall'orientamento temporale e dall'orientamento relazionale, cioè dal fatto che ci sia una maggiore focalizzazione sull'operatività o sulla riflessione, da un lato, e sui processi o sulle persone, dall'altro; a seconda della combinazioni di tali variabili all'interno di un'organizzazione, saranno presenti dei modelli di competenza diversi.

Secondo l'autore, se l'orientamento aziendale si concentra sul medio-lungo periodo e sui processi, l'impresa tradurrà la *mission*, la *vision* e le *core competences* in competenze individuali, indicando i comportamenti organizzativi adeguati e coerenti con le strategie adottate. Qualora, invece, l'orientamento sia caratterizzato da una focalizzazione sul breve periodo e sui processi, l'azienda tenderà a focalizzare l'interesse sul miglioramento delle procedure e sull'ottimale gestione delle *skills*, quindi sull'efficienza delle risorse umane.

Se l'organizzazione si focalizza sul breve termine e sulle persone, i comportamenti migliori saranno messi in evidenza e divulgati all'interno dell'azienda al fine di motivare il personale e di promuovere l'auto-sviluppo. Se, infine, l'orientamento temporale è di lungo termine e il focus è sulla persona, l'impresa avrà come obiettivo l'innovazione organizzativa, perseguibile attraverso una ristrutturazione delle risorse umane basata sulle competenze individuali emergenti.

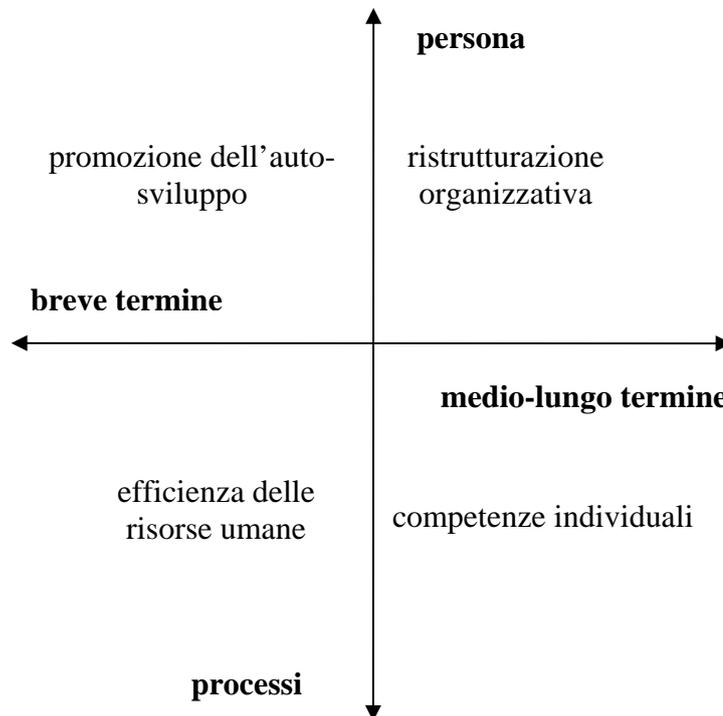


Figura 1.2: teoria di Ulrich

L'approccio di Ulrich al tema delle competenze nell'organizzazione offre uno spunto di riflessione e uno schema per la lettura dei contesti aziendali dal punto di vista della gestione delle risorse umane, con particolare attenzione alle finalità e agli obiettivi generali che guidano l'operare delle persone all'interno della loro realtà lavorativa.

In generale, è possibile affermare che esistono due differenti filoni di studio, ricerca e applicazione: il primo si focalizza sulle competenze aziendali, mentre il secondo analizza le competenze individuali. I due approcci sembrano complementari, ma in realtà non si escludono tra loro e possono avere delle corrispondenze che è utile approfondire e far emergere.

Un significato particolare di *core competences* aziendali, ad esempio, è legato alle abilità, alle conoscenze e al *know-how* in ambito tecnologico (corrispondono, cioè, alla padronanza delle tecnologie); allo stesso modo le competenze individuali possono essere considerate anche come competenze tecniche, nell'accezione di conoscenze e abilità possedute da un individuo nell'ambito del

sapere e del saper fare tecnico-specialistico. È possibile, dunque, riscontrare una vicinanza tra i concetti di competenza tecnica nell'accezione aziendale e in quella individuale.

Anche in senso più ampio, però, è possibile individuare delle caratteristiche comuni ai due tipi di competenza: sia a livello organizzativo sia a livello personale, infatti, la competenza è associata ad aspetti comportamentali, sociali e culturali.

1.3.1 L'approccio "top-down"

Esistono in letteratura dei modelli che si occupano della gestione delle risorse umane per competenze basandosi su un approccio cosiddetto "*top-down*", che parte da un processo di *job analysis*, finalizzato alla rilevazione delle competenze presenti nell'organizzazione, per arrivare alla definizione delle strategie aziendali. Spesso tale metodologia ha inizio con l'analisi delle relazioni che l'impresa intrattiene con il contesto competitivo in cui è inserita, al fine di individuare le *core competences* aziendali e i valori di fondo che guidano i comportamenti organizzativi. Inoltre è necessaria un'analisi del rapporto tra persona e ruolo, che permetta di individuare e spiegare le competenze organizzative a partire dall'interdipendenza tra alcuni elementi che compongono la realtà aziendale, quali i prodotti/servizi, i processi, le tecnologie e gli individui.

I processi, in particolare, diventano dei "luoghi organizzativi" adibiti alla creazione di valore, all'interno dei quali è possibile definire le competenze di ruolo, che a loro volta contribuiscono all'individuazione dei profili personali di competenze. Le attitudini, le capacità e le abilità individuali, quindi, si configurano come delle qualità organizzative che permettono la descrizione del ruolo.

L'approccio "*top-down*" è fondato sulle competenze aziendali e per questo è definito anche razionale/strategico/sistemico; tale orientamento è tradizionalmente poco attento agli aspetti di gestione delle competenze delle singole persone, ma

può essere integrato con delle metodologie più legate alla valorizzazione delle competenze individuali presenti nel tessuto aziendale.

1.3.2 L'approccio "bottom-up"

Secondo tale prospettiva, per riconoscere le risorse umane fondamentali all'interno dell'azienda è importante compiere delle analisi approfondite sulle competenze presenti nell'organizzazione, individuando i *best performers* e più in particolare le competenze individuali specifiche. Le cosiddette competenze individuali di successo rispecchiano il capitale umano presente nell'impresa e vengono utilizzate come elementi strutturanti dei processi aziendali.

L'approccio "*bottom-up*" può essere orientato al medio-lungo periodo oppure può essere maggiormente ancorato alla situazione contingente ed avere quindi una prospettiva di breve periodo: nel primo caso, la finalità di tale processo è solitamente quella di una trasformazione e innovazione organizzativa, mentre nel secondo caso l'obiettivo della metodologia è legato all'aumento del *commitment* e delle capacità delle risorse umane.

In generale è possibile affermare che questo tipo di approccio si basa sulla definizione del proprio ruolo da parte delle persone che lo ricoprono, attraverso l'individuazione delle competenze, le quali contribuiscono a strutturare e definire i compiti e i processi del lavoro. Questi ultimi, infatti, prendono forma all'interno di un contesto incessantemente in evoluzione, sia dal punto di vista tecnologico sia da quello sociale, e sono dunque soggetti ad una continua destrutturazione. Per far fronte all'ambiguità della situazione, i comportamenti e le competenze dei *best performers* sono divulgati a livello aziendale, fornendo così una base per lo sviluppo delle competenze organizzative.

1.4 Considerazioni generali

Considerando le evoluzioni storiche del pensiero psicologico e le esperienze effettuate soprattutto nell'ambito della formazione, si può affermare che le competenze possiedono alcune caratteristiche distintive:

- a) risentono dell'esperienza passata e ne sono funzione ed effetto;
- b) possono essere sviluppate solo attraverso l'unione tra le esperienze che il soggetto matura nella quotidianità e le esperienze a cui è esposto da parte delle varie agenzie formative;
- c) hanno un potenziale complesso, intessuto di elementi conoscitivi, tecnici, pratici, relazionali, affettivi ed emotivi;
- d) non possono essere né analizzate, né quantificate, né misurate, proprio a causa della loro complessità.

Il concetto più importante che emerge alla luce delle teorie e dei tentativi di classificazione che si sono succeduti nel tempo è che la competenza non può essere solamente qualcosa da analizzare e ricostruire prendendo in esame un ruolo lavorativo per estrarne le capacità implicitamente richieste. La competenza non ha solo una dimensione di conoscenza, non è puro accumulo di saperi e tecniche, non è solo l'espressione di un sapere e di un saper fare riferibili meccanicamente ad una prestazione (Bresciani, 1997).

Per capire ciò che influenza davvero l'efficacia di una prestazione professionale, è necessario prendere in considerazione una serie di altri fattori e dimensioni che caratterizzano la competenza, cioè l'insieme più ampio delle caratteristiche intrinseche, personali e più profonde dell'individuo, attraverso le quali egli diventa capace di mobilitare tutte le sue risorse (attitudini, conoscenze e capacità) nei compiti e nei ruoli che gli vengono affidati.

Si possono evidenziare tre capacità/caratteristiche che consentono all'individuo di esprimere la propria competenza nell'affrontare un determinato problema in campo professionale. Esistono le conoscenze dichiarative (o "know-what"), che fanno riferimento al sapere teorico, accademico; ci sono poi le conoscenze di tipo procedurale (o "know-how"), che riguardano i metodi e le procedure appresi con

l'esperienza; si possono citare, infine, le disposizioni personali nei confronti del lavoro, che comprendono attitudini, motivazioni, valori e atteggiamenti.

Non è possibile, però, fare riferimento alla competenza senza esplicitarne il contesto e comprendere la situazione in cui si manifesta; essa risulta essere operatoria e finalizzata, in quanto non ha senso se non in rapporto all'azione e allo scopo perseguito attraverso l'azione stessa. Inoltre si diventa competenti attraverso una costruzione personale e sociale che combina gli apprendimenti teorici e quelli esperienziali. La competenza è anche strutturata, dal momento che combina e ricostruisce in modo dinamico i differenti elementi che la compongono (saperi, saper-fare, atteggiamenti, esperienze...) per rispondere a delle esigenze di adattamento ed in funzione della realizzazione di un obiettivo specifico.

CAPITOLO 2 - La piccola e media impresa

Il panorama economico, sia a livello nazionale sia nel contesto in cui abbiamo svolto la ricerca (la provincia di Padova), è dominato da imprese di piccole o medie dimensioni, che rappresentano la maggior parte delle aziende attive sul territorio italiano.

Ci sembra importante dare un particolare rilievo a questa realtà, che offre interessanti spunti di riflessione non solo dal punto di vista economico, data la centralità che riveste in ambito produttivo, ma sotto l'aspetto della gestione delle risorse umane e dell'approccio alle competenze in particolare.

A livello internazionale, a partire dagli anni '80, acquista importanza la piccola impresa, che diventa un elemento produttivo notevole per lo sviluppo di molti paesi e un soggetto centrale della politica economica; anche in Italia si assiste alla nascita di molte PMI. La crescita di questo tipo di aziende è dovuta ad alcuni aspetti economici, sociali e culturali che hanno contribuito a valorizzare l'importanza e la specificità delle realtà di piccole dimensioni, non più solo strettamente legate alle grandi aziende, di cui costituivano l'indotto, o confinate nel settore dell'artigianato.

La crisi organizzativa della grande impresa è da considerarsi come un fattore particolarmente favorevole alla nascita e allo sviluppo di aziende di dimensioni minori, meno soggette al problema della burocratizzazione, che conduce inevitabilmente ad una perdita di motivazione da parte dei dipendenti e ad una minore produttività. Allo stesso modo, l'abbandono dell'integrazione verticale del processo produttivo, attraverso l'esternalizzazione di numerosi servizi complementari, contribuisce a concentrare maggiormente l'attenzione sul cosiddetto *core business* aziendale e a ridurre, quindi, le dimensioni organizzative. La diversificazione dell'attività produttiva delle imprese più grandi, inoltre, ha come conseguenza il prevalere in esse dell'aspetto finanziario su quello produttivo, che spesso determina il decadimento dell'attività principale.

Tutti questi fenomeni, associati alla riduzione dell'impatto delle economie di scala e alla nascita di nuove attività (*software house*) con bassa soglia dimensionale ed

elevato valore aggiunto, hanno contribuito all'affermarsi delle PMI non solo in ambito italiano, ma nella maggior parte dei paesi industrializzati del mondo.

Lo sviluppo delle aziende di piccole dimensioni ha influenzato il rapporto tra territorio e imprese: a livello politico, infatti, le PMI possono essere controllate con più facilità (rispetto, ad esempio, alle grandi multinazionali), anche se risulta maggiormente difficile indirizzarne e formarne il consenso. A livello sociale, invece, si assiste ad un mutamento dell'immagine dell'imprenditore, che in questo ambito economico può essere considerato una figura quasi intermedia tra il tradizionale capitalista e il lavoratore dipendente; conseguentemente, anche i sindacati dei lavoratori, tradizionalmente attivi nelle aziende più grandi, vedono ridotto il loro potere.

In definitiva, un sistema di PMI serve molto meglio lo sviluppo economico locale, fornisce soggetti e contenuti ad una politica industriale regionale ed è una buona occasione per il rilancio dei distretti industriali in Italia ed in altri paesi che dispongono di simili aggregazioni "monoprodottrici" sul territorio.

Nel 2000 la Presidenza del Consiglio Europeo ha approvato la *Carta Europea per le Piccole Imprese*, che sono state descritte come il motore dell'innovazione e dell'occupazione in Europa. Nel documento si fa notare come un avviamento d'impresa meno costoso e più veloce, così come legislazioni e regolamentazioni più semplici e snelle, possono rappresentare altre importanti questioni da affrontare. Allo stesso tempo le PMI necessitano di maggiori benefici dal mercato interno, agevolazioni fiscali e più facile accesso ai finanziamenti. Fondamentali risultano essere anche il potenziamento della capacità tecnologica, l'incentivazione dei modelli di imprenditoria di successo e il sostegno alle piccole imprese più "brillanti", nonché il miglioramento dei rapporti con la pubblica amministrazione e una rappresentanza più forte ed efficace degli interessi delle piccole imprese a livello comunitario e nazionale.

Sono state definite, inoltre, delle linee d'azione per promuovere l'imprenditorialità e migliorare il contesto delle piccole imprese: tra queste indicazioni è importante ricordare l'educazione e la formazione all'imprenditorialità, che possono essere sviluppate attraverso adeguati programmi

dedicati all'impresa nel corso dell'istruzione superiore o universitaria, oppure con la messa in atto di corsi di formazione per le PMI. La maturazione di competenze, in particolare, risulta una questione chiave nell'ambito del progresso delle aziende di piccole dimensioni, poiché permette di incentivare la formazione continua e i servizi di consulenza specifici per la piccola impresa.

2.1 Medie, piccole e micro imprese: somiglianze e differenze

Gli organi preposti al monitoraggio delle PMI a livello europeo si sono resi conto che “affinché l’Europa imprenditoriale e le politiche diventino dinamiche ed efficaci, occorre considerare le diversità tra le grandi, le medie, le piccole e le micro-imprese, nonché i loro diversi modelli o approcci economici e sociali” (comunicazione del Parlamento Europeo, 2002).

Il contesto europeo, dunque, è caratterizzato dalla disgregazione della categoria delle PMI in tre sub-categorie: le micro, le piccole e le medie imprese, che sono portatrici di bisogni differenziati, ai quali è necessario rispondere con politiche altrettanto distinte.

Possono essere definite micro-imprese le aziende con meno di 10 dipendenti e un fatturato che non superi i due milioni di Euro; rientra in questa categoria il 94,9 % delle imprese italiane e il 93,2 % di quelle europee. Le piccole imprese contano dagli 11 ai 50 dipendenti e producono un fatturato non superiore ai dieci milioni di Euro, mentre la categoria delle medie imprese è costituita dalle aziende che hanno un numero di addetti che va dai 50 e ai 249 e un fatturato inferiore ai cinquanta milioni di Euro.

All’interno delle PMI il gruppo delle micro-imprese è il più rilevante, sia perché la consistenza numerica di questo tipo di impresa è maggiore rispetto a tutte le altre, sia perché tali aziende forniscono il massimo contributo occupazionale in paesi come l’Italia, la Spagna e il Portogallo e costituiscono da anni l’unica fonte di assorbimento occupazionale in tutte le nazioni europee. Le micro-imprese, inoltre, rappresentano le forme organizzative più semplici e spesso sono il nucleo originario di strutture più complesse e articolate.

Le aziende più piccole si suddividono in “imprese strumento” e “imprese indipendenti”, che si differenziano sulla base delle capacità imprenditoriali del creatore d’impresa, delle sue finalità prevalenti e della tipologia di mercato servito. È importante effettuare tale distinzione soprattutto per poter meglio definire le imprese cosiddette “strumentali”, che sono necessariamente di piccole dimensioni e possiedono alcune caratteristiche interessanti. A prescindere dal

grado di “vocazione imprenditoriale” del proprietario, infatti, questo tipo di aziende ha la finalità principale di fornire un reddito alla famiglia dell'imprenditore, che gestisce da solo le modalità di lavoro e le adatta alle proprie esigenze; le imprese a carattere strumentale, inoltre, costituiscono spesso una semplice alternativa al lavoro dipendente e possono nascere come risposta alla presenza di sacche di disoccupati disposti ad investire un sia pur minimo capitale iniziale per creare un'attività autonoma. Tale categoria di micro-imprese ha prospettive di crescita limitate, dal momento che gli obiettivi dei proprietari spesso riguardano il breve periodo, sono soggettivi e non prevedono la realizzazione di un'attività che associ in modo originale risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

Pur essendoci un elevato grado di frammentarietà nel contesto delle PMI, le aziende di dimensioni ridotte hanno anche delle caratteristiche simili e alcuni tratti distintivi che le differenziano dalle imprese maggiori.

Come già affermato, esse rappresentano la maggioranza delle imprese presenti sul territorio nazionale e offrono un contributo notevole in termini di reddito, occupazione e capacità di reazione alle difficoltà economiche. Inoltre costituiscono sia un'importante fattore di sviluppo della competitività in ambito internazionale sia una fonte di specializzazione a livello territoriale, dal momento che formano i cosiddetti “distretti produttivi”.

Le aziende più piccole sono fortemente legate alla figura dell'imprenditore e il loro sviluppo è determinato, nella maggior parte dei casi, da una gestione soggettiva dell'attività, che produce delle conseguenze sia nelle fasi iniziali della vita dell'azienda, sia nel corso della sua evoluzione. In un primo momento, infatti, la capacità del titolare di interpretare il contesto economico e sociale nel quale l'impresa è inserita contribuisce alla possibilità di sopravvivenza dell'azienda; in una fase successiva, invece, risulta determinante l'abilità dell'imprenditore a mutare lo stile di gestione, in modo tale da non limitare lo sviluppo della propria attività.

Un'altra caratteristica comune alle varie forme di PMI è il modello organizzativo adottato, che appare spesso poco articolato e in stretta relazione con la personalità

dell'imprenditore; la cultura da lui espressa, infatti, può influenzare fortemente il processo di crescita e sviluppo dell'azienda.

2.2 Le caratteristiche delle PMI nel contesto locale (il Nord-Est)

La zona geografica all'interno della quale è stata condotta la ricerca sulle competenze è limitata alla provincia di Padova, ma può essere considerata un campione abbastanza rappresentativo di tutta l'area del Nord-Est. L'analisi di tale contesto è particolarmente interessante se si prende in considerazione il fenomeno di nascita e diffusione delle aziende di piccole e medie dimensioni, che rappresentano le realtà economiche più attive e di maggior importanza nel territorio nord-orientale.

Dal 1997 alla fine del 2005, nonostante non si siano raggiunti i tassi di crescita degli anni Settanta e Ottanta, le piccole imprese manifatturiere sono aumentate di circa 61.000 unità (fonte: Fondazione Nord Est). Sembra che il settore dell'edilizia e delle costruzioni, per quanto riguarda il secondario, e l'immobiliare, nel terziario, abbiano guidato il fenomeno di espansione delle PMI.

La nascita di questo tipo di imprese è stata una conseguenza della cronica mancanza di posti di lavoro nel Nord-Est, che aveva costretto fino agli anni '50 e '60 molti abitanti ad emigrare. In alcuni casi si è assistito all'evoluzione di "laboratori domestici", creati a supporto delle aziende manifatturiere di dimensioni maggiori, che affidavano a manodopera, soprattutto femminile, esterna alla ditta, la lavorazione di alcuni componenti dei propri prodotti. Il fenomeno, sviluppatosi negli anni '60, si è poi evoluto nella creazione di vere e proprie piccole imprese, che molto spesso continuavano a far parte dell'indotto delle aziende più grandi.

Un altro fattore che, a partire dagli anni '70, ha determinato la nascita delle piccole imprese in territorio veneto e friulano, è stata l'abolizione della mezzadria. I mezzadri hanno ricevuto in proprietà (come forma di liquidazione) terreni e abitazioni, che sono stati venduti o utilizzati come garanzia per prestiti bancari, con lo scopo di ottenere del capitale da investire nella creazione di un'azienda. Ogni zona interessata da questo fenomeno è caratterizzata dalla presenza di imprese appartenenti ad uno specifico settore manifatturiero: per tale motivo si parla di distretti industriali.

Nel corso degli anni, il Nord-Est ha mantenuto un aspetto sostanzialmente invariato dal punto di vista del tipo di attività produttive presenti sul territorio, ma, allo stesso tempo, ha subito una profonda mutazione in termini economici, da quando le piccole imprese hanno cominciato a diffondersi.

La rapida crescita delle PMI in questa parte dell'Italia è dovuta anche alla facilità con cui gli imprenditori hanno potuto applicare le conoscenze di tipo "artigianale", maturate durante le esperienze lavorative precedenti, alla gestione della propria azienda. Inoltre, la flessibilità produttiva di cui erano (e sono, in parte, ancora adesso) dotate le imprese di dimensioni più piccole ha favorito la loro adattabilità alle richieste del mercato, nonché la possibilità di far fronte ad eventuali crisi di settore.

Il Nord-Est, in particolare, pur non essendo una zona attrezzata dal punto di vista delle infrastrutture, risente positivamente della vicinanza di mercati dinamici come quelli nordeuropei, che hanno rivestito una notevole importanza, per quanto riguarda esportazioni di merci ed importazioni di *know-how*, nel periodo della nascita delle piccole e medie imprese in quest'area.

La caratteristica forse più importante, però, è rappresentata dal carattere familiare del tipo di organizzazioni prese in esame, che spesso coinvolgono l'intera famiglia del titolare e ne vengono condizionate: i valori diffusi all'interno delle aziende sono frequentemente condivisi e ciò favorisce una certa rapidità nel prendere le decisioni, mentre l'esistenza di relazioni personalizzate garantisce una gestione snella dell'attività. L'importanza dell'ambito familiare, tuttavia, non rappresenta solamente un vantaggio, ma può costituire anche un ostacolo ad una adeguata *governance* aziendale, in quanto non incoraggia la condivisione del rischio con soci esterni e l'apertura del capitale.

La famiglia dei proprietari, solitamente, definendo delle linee generali di direzione aziendale, fornisce una sorta di *imprinting* per la conduzione dell'impresa, che può rendere critiche alcune fasi della gestione stessa: la delega delle attività direttive e la creazione di una linea manageriale, l'inserimento dei familiari negli organi direttivi, l'apertura al capitale di terzi, il processo di successione imprenditoriale. Se a tali passaggi non è data un'adeguata importanza o se non

vengono superati in modo corretto, l'azienda corre il rischio di attraversare una crisi e di non riuscire a rinnovarsi.

La gestione prevalentemente familiare delle aziende su cui stiamo concentrando la nostra attenzione prevede dei passaggi obbligati, delle tappe da affrontare per lo sviluppo dell'attività. È possibile, quindi, affermare che esistono delle fasi di vita comuni alla maggior parte delle imprese di piccole o medie dimensioni. La nascita e l'avviamento di queste realtà richiede un periodo di circa tre anni, seguito da una fase di stabilizzazione, che mediamente dura due anni e che precede il periodo di crescita vera e propria. È fortemente variabile, invece, il tempo di maturazione dell'impresa, che può evolvere con la decadenza dell'azienda, con la sua chiusura o con il trasferimento.

Se si considera l'area del Nord-Est, dato il carattere prevalentemente familiare delle aziende di piccole dimensioni, è importante leggere il loro sviluppo alla luce dei problemi che possono venirsene a creare nel corso della vita dell'impresa. Esistono, infatti, due tipi di *gap* che vanno colmati se si vuole che l'azienda continui a crescere: la mancanza di conoscenze e la mancanza di risorse finanziarie. Qualora la proprietà prenda la decisione di aprirsi all'esterno per far fronte a questi problemi, c'è la possibilità che sorgano delle difficoltà nella separazione tra proprietà, direzione e controllo; nel caso in cui, invece, l'azienda rimanga chiusa in una dimensione "personale", la famiglia può decidere di coinvolgere dei manager esterni o dei soci finanziatori (se c'è la necessità di investire altro capitale), senza però essere esclusa dalla conduzione della ditta. In questa situazione esiste il rischio di un rallentamento della gestione, in quanto il passaggio dalla formulazione strategica all'azione risulta filtrato dalla presenza di persone estranee alla famiglia e di conseguenza può creare delle difficoltà.

2.3 PMI e competenze

Alla luce di quanto detto finora sulle aziende di piccole e medie dimensioni, è possibile compiere una riflessione sul modo in cui tali organizzazioni si rapportano con il tema delle competenze.

Una struttura piuttosto semplice in termini di organigramma e una concentrazione del potere decisionale nelle mani di poche persone o del solo titolare d'impresa, frequentemente ostacolano un sistematico approccio alle competenze. Molto spesso, infatti, nelle imprese di minori dimensioni è la figura dell'imprenditore ad assicurare le competenze critiche, dal momento che può essere considerato come unico componente della squadra manageriale aziendale. Fino a quando la complessità gestionale è governabile con le sue "risorse", l'imprenditore può svolgere le funzioni strategiche, di controllo e di sintesi degli interessi che convergono sull'impresa, che hanno cioè a che fare con il *network* economico e sociale in cui è inserita l'azienda.

Non sempre, però, il modello dell'impresa "personale" può far fronte alle difficoltà o alle richieste del mercato senza porre adeguata attenzione allo sviluppo delle competenze delle persone che lavorano in azienda. Le PMI sono dei soggetti economici dinamici, in costante rapporto con il territorio, per questo può risultare fondamentale affrontare la questione delle competenze dal punto di vista della formazione continua.

Il contesto, la conoscenza e la razionalità sembrano essere i punti chiave per una piccola impresa flessibile e aperta al cambiamento. In un sistema economico basato sulla conoscenza e su fattori di produzione in costante cambiamento, l'azienda può dimostrare di essere competitiva attraverso un'attenta analisi della filiera in cui è inserita e un processo di continuo sviluppo delle competenze nei propri lavoratori.

La formazione è uno strumento che va adattato al contesto in cui viene messa in atto e non può essere effettuata in maniera "standardizzata" in realtà economiche diverse. È importante incentivare il comportamento di per sé formativo del titolare dell'impresa e favorire l'emergere delle necessità dei lavoratori; se non c'è modo

di trasferire la conoscenza e la creatività dell'imprenditore ai collaboratori, l'azienda rischia di attraversare una crisi di scarsa innovatività. Inoltre, è fondamentale che l'impresa sia permeabile alle competenze esterne e possa prendere parte ad uno scambio con l'ambiente circostante (la filiera produttiva, il territorio o il *network* di cui l'azienda fa parte).

Nelle aziende di piccole e medie dimensioni, più che in tutte le altre, è possibile riscontrare un legame molto profondo tra le competenze fondamentali per l'impresa e il territorio in cui questa si trova. Dunque anche la progettazione degli interventi formativi deve prendere in considerazione l'aspetto contestuale e soprattutto deve essere in grado di individuare le competenze importanti all'interno di un determinato ambiente (economico, sociale, politico...), dal momento che sul territorio esistono aree e distretti industriali molto differenti tra loro.

Lo studio delle competenze nell'ambito delle PMI non può essere svincolato dalla specifica realtà considerata, ma allo stesso tempo deve prendere in esame un ambito più vasto della singola impresa, comprendendo nell'analisi anche il sistema nel quale l'azienda è inserita. È necessario che quest'ultima, soprattutto se di dimensioni molto piccole, si apra all'esterno e modelli la propria modalità di acquisizione delle competenze sulla base del contesto di cui si trova a far parte.

Non tutte le imprese di piccole dimensioni, ovviamente, sono disposte ad investire su progetti di formazione continua che favoriscano lo sviluppo delle competenze; la situazione reale appare molto diversa dalle affermazioni teoriche considerate in precedenza, anche per il fatto che vari attori contribuiscono a delineare il cosiddetto sistema di *life-long learning*.

Per avviare progetti volti ad accrescere le competenze e quindi la competitività delle aziende, è necessario che i lavoratori richiedano di poter accedere a servizi in grado di fornire un bagaglio di conoscenze adeguato a sostenere il loro ruolo occupazionale, ma anche che le imprese si facciano carico di progetti formativi in concorso con altri enti (pubblici e privati). Allo stesso modo, gli operatori dell'istruzione e della formazione devono saper offrire delle risposte adeguate alle richieste, che possano inserirsi in un contesto di offerta formativa territoriale

allargata. È auspicabile, inoltre, che le amministrazioni forniscano il loro supporto attraverso delle politiche orientate allo sviluppo del territorio e che le parti sociali siano in grado di esprimere in modo corretto il bisogno di competenze dei lavoratori.

I vari attori e i molteplici interessi coinvolti creano delle difficoltà nell'attuazione di piani volti allo sviluppo delle competenze nel contesto delle PMI; è evidente, però, l'importanza di uno sforzo comune per realizzare tali progetti e per accrescere il vantaggio competitivo delle aziende.

CAPITOLO 3 - La ricerca

3.1 Obiettivi della ricerca: il progetto iniziale

Il progetto iniziale dell'analisi condotta tra le aziende della provincia di Padova aveva come obiettivo la definizione del concetto di competenza attraverso il confronto tra le opinioni degli imprenditori e le tesi di coloro che quotidianamente affrontano il tema delle competenze, ma in maniera diversa rispetto ai titolari d'impresa: consulenti, esperti di politiche del lavoro, psicologi, formatori. Ciò che ci interessava verificare era la fondatezza dell'opinione secondo la quale esiste una notevole distanza tra la teoria e la realtà lavorativa, cioè tra quello che viene esposto a proposito dei vantaggi che derivano da una gestione delle risorse umane per competenze e il significato attribuito a queste ultime da chi amministra effettivamente il personale all'interno di un'azienda.

La nostra attenzione si è concentrata soprattutto sulle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, che, come già esposto in precedenza, oltre a rappresentare degli elementi fondamentali del tessuto industriale nord-orientale, possono essere considerate dei punti di osservazione privilegiati per quanto riguarda le competenze. La distanza tra impostazione teorica e pratica di gestione aziendale, infatti, è ancor più evidente nel caso delle PMI, all'interno delle quali è frequentemente lo stesso imprenditore a farsi carico delle risorse umane e a dettare le linee guida dell'approccio alle competenze.

Una attività sistematica di analisi e valutazione delle competenze, che possano essere messe in relazione alle *performance* aziendali, difficilmente viene messa in atto in imprese di piccole dimensioni, che preferiscono piuttosto avvalersi del "fiuto" dell'imprenditore e di un metodo basato sul buon senso di quest'ultimo.

Spesso, infatti, servirsi di sofisticati sistemi di gestione delle risorse umane richiede un investimento notevole, che non sempre l'azienda vuole o può sostenere. Inoltre, un controllo diretto del titolare d'impresa in tutti gli ambiti dell'attività lo può portare a credere che la soluzione migliore sia quella di mantenere la supervisione anche del personale, non delegandone, quindi, la

gestione ad altri (fatto salvo l'aspetto amministrativo della stessa). La difficoltà, infine, che può rappresentare in termini culturali un approccio scientifico al coordinamento delle risorse umane a volte costituisce un ostacolo all'introduzione di innovazioni e metodi differenti.

Per affrontare la ricerca, quindi, siamo partiti da queste premesse, cercando di ragionare sul contesto economico che ci è più vicino e che, per varie ragioni, non sembra essere molto legato ad un approccio basato sulle competenze. L'intento della nostra analisi era proprio quello di stabilire la forza di tale legame e di mettere in luce come vi fossero punti di vista differenti sulle competenze e sulla possibilità di svilupparle in ambito aziendale.

Le persone che ricoprono un ruolo dirigenziale all'interno delle diverse imprese spesso hanno opinioni discrepanti sul significato stesso del termine "competenza", ma non per questo il punto di vista di uno prevale sull'altro. Con la ricerca effettuata, infatti, non abbiamo voluto sottolineare l'approccio più condivisibile o più efficace, ma limitarci a constatare come esistano alcune divergenze tra l'opinione di chi studia le competenze e di chi le gestisce concretamente.

È auspicabile che l'apporto fornito dalla ricerca scientifica alla pratica lavorativa aumenti e che si creino sempre maggiori connessioni tra il mondo cosiddetto "accademico" e le imprese. Per questo è importante approfondire i vari punti di vista e non farsi influenzare da possibili stereotipi, che potrebbero far dimenticare l'intento principale del nostro progetto, cioè esplorare le definizioni e i significati che possono essere attribuiti al termine "competenza".

Al fine di raggiungere tale obiettivo, si è scelto di adottare strumenti diversi per raccogliere i dati, in modo tale che, con i risultati ottenuti, avremmo potuto costruire un dizionario compendiato, comprensivo dei contributi di tutti i partecipanti alla ricerca.

Nel corso degli incontri effettuati con i vari partecipanti al progetto, è stato deciso di condurre, come primo passo per ottenere delle informazioni utili, un *focus group* con alcuni imprenditori. L'analisi del contenuto della conversazione tra i soggetti sarebbe stato utilizzato per determinare alcune definizioni del termine

“competenza” e per capire ciò che gli imprenditori si aspettano da un dipendente competente.

Contemporaneamente si sarebbero contattati alcuni professionisti nel campo della consulenza aziendale per cercare di capire come si affronti la questione delle competenze da un punto di vista più centrato sulla persona e sullo sviluppo delle sue capacità, piuttosto che sull’efficienza e sul vantaggio economico.

Il proseguimento della ricerca sarebbe avvenuto *in itinere*, sulla base dei dati ottenuti e della disponibilità dei soggetti contattati. Secondo le esigenze, avremmo costruito degli strumenti (ad esempio un questionario) adatti per ricavare altre informazioni, per confermare i primi risultati oppure per avanzare un’altra ipotesi che tenesse conto del percorso seguito fino a quel punto.

3.2 Gli obiettivi finali

Il progetto di ricerca, delineato in precedenza, è stato corretto in corso d'opera, dal momento che sono state riscontrate alcune difficoltà durante l'attuazione dei vari passaggi.

Per rilevare l'opinione di alcuni professionisti che operano nell'ambito delle risorse umane e, quindi, si occupano frequentemente delle tematiche connesse alle competenze, è stato ipotizzato di inviare loro un questionario sull'argomento. Tale strumento avrebbe contenuto una serie di domande aperte e chiuse riguardanti le competenze: si sarebbe chiesto al compilatore di individuare le più importanti sia per un'impresa del settore secondario (produzione) sia per una del terziario (servizi), di fornire una descrizione delle stesse e di valutarne il grado di rilevanza in relazione al successo aziendale, alla soluzione dei problemi e alla sopravvivenza dell'impresa.

Alcune difficoltà di coordinazione e di reperimento dei soggetti disponibili a partecipare alla ricerca ci hanno spinto a orientare l'attenzione verso un altro ambito. È stato deciso, quindi, di concentrarsi maggiormente sulle risposte dei titolari d'impresa e di chi si occupa di risorse umane a livello aziendale, riservandoci di attuare un confronto con gli aspetti teorici delle competenze in un secondo momento. È stato svolto un *focus group* con alcuni imprenditori, che hanno fornito delle informazioni utili per il proseguimento dell'indagine e per la costruzione di una prima ipotesi in merito all'approccio alle competenze da parte delle aziende.

Terminata questa prima fase del progetto, all'interno del gruppo di ricerca si sono vagliate varie ipotesi relative al proseguimento dell'indagine attraverso degli strumenti che permettessero di mettere in atto un confronto con i risultati ottenuti attraverso il *focus group* e di approfondire il concetto di competenza. È stata valutata la proposta relativa ad una serie di interviste da condurre con dei dipendenti di piccole imprese, oltre a quella di costruire un questionario da sottoporre a chi si occupa di risorse umane all'interno delle imprese e di intervistare alcuni professionisti della selezione. Per avere un quadro completo

della prospettiva presa in esame fin dall'inizio, si è optato per la realizzazione di queste due ultime ipotesi di lavoro, che avrebbero fornito informazioni utili sul contesto al quale la ricerca fa riferimento.

Il questionario è stato costruito sulla base dei dati emersi dal *focus group* e delle prime ipotesi effettuate a proposito del valore delle competenze. Ciò che ci interessava rilevare era, ancora una volta, il significato di questo concetto e la sua traduzione nel reale contesto lavorativo; allo stesso tempo, però, è stato approfondito maggiormente l'aspetto "professionale" della competenza, legandola a specifici ruoli e analizzandola in maniera più dettagliata rispetto all'indagine condotta attraverso il *focus group*.

Alla luce dei dati raccolti con il questionario, si è scelto di proseguire con un'analisi di tipo qualitativo (già attuata nella prima parte della ricerca) per riuscire a trarre, attraverso un'attenta lettura dei risultati, alcune considerazioni generali sul rapporto tra aziende e competenze, nonché sull'importanza delle caratteristiche di personalità e delle capacità tecniche necessarie a ricoprire un ruolo lavorativo.

Per la parte conclusiva dell'indagine è stata prevista una serie di interviste con alcune persone che si occupano di ricerca e selezione del personale, alle quali sono state poste delle domande relative alla loro funzione di "ponte" tra caratteristiche dell'azienda e capacità del candidato. Grazie a questo approfondimento è stato possibile allargare la visione ad ulteriori aspetti delle competenze ed analizzarne più nel dettaglio determinate caratteristiche; si è cercato, insomma, di capire quali possano essere gli elementi di contatto e le differenze tra i diversi punti di vista sull'argomento.

CAPITOLO 4 - Il *focus group*

Le prime fasi della nostra ricerca sono state dedicate alla definizione di un metodo per esplorare il pensiero degli imprenditori riguardo le competenze. Nel corso degli incontri effettuati con i partecipanti al progetto di ricerca, si era ipotizzato di mettere in atto una sorta di *brainstorming*, proponendo una domanda-stimolo (“Con riferimento alle risorse umane, quali fattori ritiene siano più importanti per il successo della Sua azienda?”) e lasciando i soggetti liberi di esprimere la propria opinione.

Si è successivamente optato, però, per un’intervista di gruppo con un grado maggiore di strutturazione, cioè per una sessione di *focus group* guidata da un moderatore. Il conduttore designato avrebbe posto varie domande, lasciando comunque la possibilità ai partecipanti di intervenire e di discutere tra loro sul tema in esame: si volevano così facilitare il confronto interpersonale e l’espressione di valutazioni sulle idee emerse durante il dibattito.

Affrontando l’indagine in questo modo si sarebbero potute trarre maggiori informazioni e l’analisi dei risultati sarebbe stata più proficua, dal momento che gli imprenditori avrebbero affrontato in maniera più approfondita il tema delle competenze.

4.1 La tecnica

Il *focus group* è un metodo di ricerca basato su una discussione di gruppo, condotta da un moderatore e focalizzata su un preciso tema. Qualunque sia la finalità dello studio, questo strumento ha alcune caratteristiche invariabili: il conduttore guida il dibattito, la conversazione viene registrata, il gruppo dei partecipanti è omogeneo al suo interno per una o più caratteristiche, il ricercatore sceglie i soggetti tenendo conto dello scopo della ricerca.

Anche nell'indagine da noi condotta tra gli imprenditori padovani questi vincoli sono stati rispettati, infatti uno studente partecipante al progetto è stato designato come moderatore, con il compito di porre le domande e contribuire, nel corso della discussione, a chiarire le posizioni dei soggetti e a mantenere il dibattito centrato sul tema delle competenze. Inoltre, al fine di dirigere la nostra attenzione sulla realtà delle PMI locali, è stato contattato un gruppo di proprietari di aziende appartenenti a settori merceologici diversi, ma con la caratteristica comune di essere di dimensioni molto piccole (fino a 10 dipendenti).

Il *focus group* è una tecnica di tipo qualitativo, utile soprattutto in fase esplorativa e nella definizione delle ipotesi. Se gli argomenti da affrontare sono particolarmente impegnativi, complessi o delicati, esso è adatto a stimolare il confronto con altre persone e il desiderio di comprendere il punto di vista degli altri (i partecipanti si rendono conto che la loro opinione non è l'unica valida); il *focus group* si rivela uno strumento efficace per capire la diversità e per ottenere informazioni in modo informale e amichevole, poiché l'ambiente che si crea nel corso della discussione contribuisce a raccogliere un numero maggiore di informazioni rispetto ad altri metodi.

Il moderatore, infatti, ha il compito di indirizzare la conversazione verso un determinato argomento, ma è poi l'interazione tra i partecipanti a consentire la raccolta di informazioni. Inoltre il conduttore può chiedere chiarimenti e cercare di approfondire le risposte date dagli interlocutori: per questo il *focus group* è considerato uno strumento flessibile, che consente di ottenere dati "di qualità" e in tempi relativamente brevi.

Questa tecnica non è esente da alcuni limiti, quali possono essere la difficoltà nel reclutare i partecipanti, lo scarso controllo che il ricercatore esercita nei confronti dei soggetti (rispetto ad altre tecniche), la tendenza al conformismo nelle opinioni espresse.

4.1.1 La pianificazione del focus group

Durante la fase iniziale di definizione dello strumento, è necessario prendere alcune decisioni inerenti lo svolgimento della discussione e la precisazione dei ruoli ricoperti dalle persone coinvolte nella ricerca.

Innanzitutto è importante determinare il risultato che si intende raggiungere con la messa in atto del *focus group*, formulando gli obiettivi dell'indagine in funzione delle informazioni che si intendono raccogliere. Nel nostro caso si è scelto di non perdere di vista la finalità principale del progetto e di focalizzare l'attenzione sulle definizioni del termine "competenza" che potevano emergere nel corso della discussione.

Inoltre, durante la pianificazione del *focus group* è fondamentale definire il tempo necessario per la ricerca, il piano di reclutamento dei partecipanti, le caratteristiche del moderatore, le domande da porre e il tipo di analisi da effettuare sui dati ottenuti una volta condotto il dibattito.

Per quanto riguarda la ricerca sulle competenze, i soggetti chiamati a prendere parte alla discussione sono stati contattati attraverso Unindustria Padova, in particolare con il contributo della Dott.ssa Felicioni, che ha provveduto a dare appuntamento per il *focus group* a sette imprenditori, proprietari di aziende di piccole dimensioni. Tipicamente in questa tecnica il gruppo dei partecipanti è composto da un minimo di sei a un massimo di dieci persone, per ciascuna delle quali è necessario calcolare (almeno approssimativamente) il tempo a disposizione per rispondere alle domande, che, ovviamente, influenzerà il corso della discussione e la quantità di dati forniti dai soggetti.

Nella scelta delle persone da invitare come intervistati è stato stabilito di comprendere imprenditori provenienti sia dal settore secondario sia dal terziario,

per poter confrontare le risposte dei due gruppi ma anche per avere rappresentate entrambe le parti, in una proporzione simile a quella del totale delle aziende presenti sul territorio.

È importante anche decidere il luogo e il momento in cui svolgere il *focus group*: nel nostro caso, poiché i partecipanti erano tutti legati ad Unindustria, è sembrato coerente con la procedura adottata fino a quel punto dare appuntamento agli imprenditori in una sala-riunioni dell'associazione, dotata di un tavolo a ferro di cavallo e di un impianto di amplificazione e registrazione. Dal momento che l'incontro si sarebbe svolto in un giorno feriale (08/11/2006), è stato scelto un orario che permettesse ai partecipanti di coordinare i loro impegni lavorativi con la presenza al *focus group*: la riunione è stata fissata ad ora di pranzo ed è stato messo a disposizione dei presenti un *buffet*, anche per rendere l'atmosfera più informale e mettere a proprio agio i soggetti che avrebbero partecipato.

Le decisioni inerenti lo svolgimento del *focus group* sono state prese nel corso di alcuni incontri precedenti tra noi studenti e gli altri partecipanti al progetto di ricerca, durante i quali si è anche stabilito chi potesse ricoprire il ruolo di moderatore e quali fossero le domande da porre. A questo proposito si è scelto di lasciare gli imprenditori liberi di sviluppare l'argomento di discussione, chiedendo loro precisazioni nel caso le risposte non fossero state sufficientemente esaustive.

Per essere comprensibili e chiare, le domande devono avere un fraseggio corretto e un significato accessibile a tutti i soggetti, inoltre è necessario formularle tenendo in considerazione lo scopo della ricerca e una terminologia comune a tutti i partecipanti. Per quanto riguarda l'incontro con gli imprenditori, si è optato per un *focus group* poco strutturato, del tipo *topic guide*: non è stata preparata una lista di domande invariabili, da porre nell'ordine indicato, quanto piuttosto una serie di parole-chiave, di spunti di riflessione, da presentare ai soggetti nel corso della conversazione.

La possibilità lasciata ai partecipanti di discutere liberamente sul tema in esame è data anche dal tipo di quesiti che vengono posti, che è bene siano aperti e diano l'opportunità di raccogliere informazioni su cosa pensano le persone nel momento e nel contesto in cui si svolge l'incontro. È opportuno, inoltre, che nel corso della

conversazione vengano rivolte alcune domande retrospettive, che consentano agli interlocutori di pensare alle proprie esperienze passate e al proprio ambiente di riferimento.

Cercando di applicare questi principi, abbiamo tracciato una sorta di scaletta con le domande-stimolo da proporre agli imprenditori nel corso del *focus group*, pur consapevoli del fatto che durante la conversazione sarebbero emersi elementi nuovi da approfondire e l'ordine di presentazione delle domande avrebbe subito delle variazioni. I partecipanti avrebbero risposto alle seguenti richieste:

1. Perché le risorse umane...
2. Cosa vi viene in mente se dico competenza?
3. Che competenze dovrebbe avere il vostro dipendente ideale?
4. Competenze e fiducia nelle PMI: due fattori a confronto.
5. Raccontate un "episodio critico" in cui sono risultate particolarmente utili le competenze delle risorse umane.
6. Ci sono a vostro avviso delle competenze irrinunciabili che non dipendono dalla posizione ricoperta?
7. Si può parlare di una formazione per sviluppare le competenze?

Si è scelto di dare un'impostazione che va dal generale al particolare, aprendo la discussione con un argomento ampio, che introduce il tema centrale della ricerca e che ha anche la funzione di "rompere il ghiaccio" all'inizio dell'incontro. La seconda richiesta corrisponde alla cosiddetta domanda introduttiva, che ha la funzione di far emergere il tema della ricerca e di portare i partecipanti a riflettere su di esso.

Tutte le domande successive hanno l'obiettivo di sondare il grado di importanza che l'imprenditore attribuisce alle competenze e la definizione che egli dà di questo termine, sia in generale sia in riferimento alla propria specifica realtà lavorativa.

4.1.2 La messa in atto del focus group

Nel corso del *focus group* è importante che il moderatore e gli eventuali osservatori accolgano i partecipanti, li sappiano mettere a loro agio e, durante la conversazione, prendano nota del tipo di espressioni linguistiche utilizzate dai soggetti e del loro comportamento non verbale. Il moderatore, in particolare, ha il compito di introdurre la ricerca, porre le domande, regolare il dibattito e riassumere ciò che viene esposto nel corso della discussione per poter fornire ai partecipanti un quadro generale delle riflessioni compiute.

Per quanto riguarda il *focus group* realizzato con gli imprenditori, il ruolo di conduttore è stato ricoperto da Andrea Stella, mentre le altre tre studentesse hanno svolto la funzione di osservatori.

L'incontro si è svolto in una forma un po' anomala rispetto ad una tradizionale sessione di *focus group*, poiché gli spettatori erano presenti nella sala in numero maggiore rispetto agli intervistati e questo poteva creare un certo imbarazzo. Inoltre, il fatto di dover parlare attraverso un microfono obbligava i soggetti a prendere la parola solo quando gli altri avevano terminato una frase e inibiva, in una certa misura, il dibattito e lo scambio di opinioni. Fatta eccezione per questi limiti, però, durante il *focus group* non ci sono stati momenti di difficoltà e la discussione (audioregistrata e trascritta in un secondo momento) ha permesso di raccogliere dei dati molto utili per la prosecuzione della ricerca.

Dopo una prima fase di accoglienza dei partecipanti, la Prof.ssa Maeran e l'Ing. Boscaro hanno introdotto il tema di discussione, tracciando una breve descrizione del progetto in corso e del metodo di indagine. Non si è fatto cenno, ovviamente, al significato del termine "competenza" né ai risvolti che questo argomento può avere in ambito aziendale, per non influenzare l'espressione delle opinioni da parte degli imprenditori partecipanti.

Il moderatore ha poi aperto il dibattito secondo la lista di domande-stimolo preparate dal gruppo degli studenti e ha seguito la conversazione intervenendo per porre ulteriori domande o per chiedere delle precisazioni. Non tutti i quesiti sono stati esposti ai soggetti, perché la discussione è durata più di un'ora e non c'è stato

il tempo di concludere la scaletta; l'argomento principale, comunque, è stato analizzato da diversi punti di vista e in modo piuttosto approfondito.

Nel corso della conversazione, infatti, gli imprenditori hanno potuto esprimere varie opinioni sul tema delle competenze, attingendo dalle proprie esperienze personali e lavorative, ma anche commentando il vissuto e le idee esposte dagli altri partecipanti. Il tutto si è svolto in modo piuttosto amichevole e rilassato, senza contrapposizioni tra i soggetti né interruzioni del flusso comunicativo; il clima positivo che si è creato ha permesso di ricavare numerose informazioni relative al pensiero dei partecipanti e ai loro giudizi.

4.2 Analisi qualitativa: l'utilizzo del programma ATLAS.ti

Durante l'incontro con gli imprenditori, la discussione è stata audioregistrata per essere poi trascritta e analizzata. Essendo il *focus group* una tecnica di tipo qualitativo, si è scelto di procedere con un esame del contenuto attraverso una modalità che permettesse di approfondire e di mettere in relazione tra loro gli elementi emersi nel corso della conversazione.

Si è stabilito, quindi, di utilizzare un metodo di analisi dei testi come ATLAS.ti, che facilita l'indagine qualitativa dei contenuti presi in esame e, in particolare, consente di organizzare i dati e i risultati ottenuti in base alle linee guida dettate dal ricercatore. Questo software si basa su un procedimento di codifica dei testi che è molto simile a quello "carta e matita", ma che permette di archiviare e di recuperare in modo più veloce e sistematico il materiale di interesse.

È importante evidenziare il fatto che il programma utilizzato non è uno strumento di indagine neutro, ma dipende fortemente dall'impostazione teorica adottata dal ricercatore, nonché dalle sue capacità di interpretazione e di analisi.

Le metodologie d'indagine di tipo qualitativo, infatti, si basano sul presupposto che la ricerca scientifica sia strettamente legata alla comunità linguistica all'interno della quale si sviluppa e che la comprensione del significato di altre costruzioni della realtà richieda uno sforzo da parte del ricercatore. All'interno di questa prospettiva si inserisce anche il modello teorico su cui si fonda ATLAS.ti, che ha l'obiettivo di produrre conoscenza scientifica mettendo in relazione le categorie di analisi adottate da chi studia il testo con i significati costruiti dai soggetti nel corso del discorso.

È necessario che le procedure metodologiche adottate garantiscano la comprensione del contenuto del testo e, allo stesso tempo, un'analisi accurata delle varie parti dello stesso, che si può ottenere solo attraverso un confronto attento con il materiale scritto.

Esistono differenti modalità di approccio ai testi attraverso ATLAS.ti: il criterio di indagine di tipo *bottom-up* parte dalla lettura del testo e dall'individuazione delle categorie di analisi, per fare poi riferimento alla letteratura già presente

sull'argomento. Si tratta, quindi, di definire una teoria attraverso l'attribuzione di un sistema di codici (creati *ex novo* dal ricercatore) che sia in grado di cogliere gli obiettivi della ricerca e il significato del testo. Diversa è la strategia di tipo *top-down*, che si basa sulla creazione di codici a partire da teorie già esistenti e che prevede un'analisi testuale fondata su criteri presenti in letteratura.

La scelta dell'uno o dell'altro metodo dipende dagli obiettivi e dall'argomento della ricerca, anche se in molti casi la strategia ottimale è quella che prevede un'integrazione delle due procedure e un adattamento delle stesse alla specifica indagine condotta.

In ogni caso appare chiaro che la questione più importante riguarda la fase di codifica del materiale oggetto di indagine, ossia delle frasi contenute nel testo; la definizione dei codici è sicuramente l'aspetto più complesso e delicato dell'intero lavoro di analisi, poiché richiede una profonda comprensione di ciò che viene espresso e la messa in atto di una procedura rigorosa. Una volta effettuata la codifica è possibile svolgere dei confronti tra le varie parti del testo, recuperare le citazioni di interesse e organizzare i dati emersi attraverso dei grafici.

I *networks*, cioè i grafici costruiti alla fine del processo, possono essere impiegati sia come strumenti di indagine, con finalità analitiche, sia come mappa mentale, con finalità di organizzazione e sviluppo teorico.

Anche per quanto riguarda il *focus group* condotto con gli imprenditori, è stato possibile analizzare la trascrizione della discussione attraverso ATLAS.ti e ottenere dei grafici riassuntivi che evidenziassero il pensiero dei soggetti riguardo le competenze.

Nel procedere con la codifica, prima di tutto è stata creata una nuova "Unità Ermeneutica", che nel linguaggio del *software* corrisponde al documento da cui iniziare l'analisi e che permette di scegliere alcune brevi frasi da catalogare. Ad ogni espressione evidenziata, quindi, è stato assegnato un codice, che riflettesse il concetto in essa contenuto: non si è fatto riferimento ad una particolare teoria nel codificare la trascrizione, quanto piuttosto al senso generale emerso dalla discussione a cui avevamo partecipato. Conoscendo i termini in cui si erano espressi i soggetti intervistati durante il *focus group* e avendo letto più volte il

testo della conversazione, abbiamo potuto scegliere di volta in volta le frasi più significative e denominarle in base al loro reale significato.

Solo nella fase successiva si è fatto riferimento alla teoria, creando dei gruppi di codici (“Famiglie” nel linguaggio di ATLAS.ti) che fossero affini per ambito di riferimento. In questo caso la letteratura sulle competenze ci ha fornito una traccia per procedere alla sintesi dei numerosi codici emersi nella prima fase, grazie alla quale si sono potuti costruire anche i grafici riassuntivi dell’intera analisi.

4.3 I risultati

Il tipo di famiglie di codici è stato determinato combinando i significati presenti nel testo con l'impostazione teorica che vede le competenze legate a conoscenze tecnico-specialistiche, caratteristiche personali, capacità organizzative e fattori sociali. Secondo la prospettiva da noi adottata nell'analisi, questi elementi si combinano insieme per dar luogo a ciò che gli imprenditori riconoscono come competenze; tale categorizzazione, quindi, non fornisce solo un quadro di riferimento, ma rispecchia il pensiero dei soggetti che hanno partecipato al *focus group*.

I *networks*, costruiti a partire dai codici attribuiti alle varie parti della conversazione, offrono una rappresentazione grafica dei concetti sviluppati nel corso della discussione e dei legami che intercorrono tra loro.

4.3.1 Grafico "Caratteristiche lavorative"

Nel primo grafico, relativo alle caratteristiche lavorative, compaiono le capacità che gli imprenditori considerano necessarie affinché un dipendente svolga al meglio il proprio ruolo e che, a loro avviso, dovrebbe possedere per essere una "risorsa" in azienda. I codici principali, all'interno di questo *network* rappresentano le competenze tecniche, le esperienze lavorative, il *know-how*: le prime sono legate alle competenze tecniche di base, cioè alle capacità relative alla professione acquisite prima dell'inserimento in azienda, mentre le esperienze lavorative risultano far parte delle più generali esperienze personali. Il *know-how*, invece, deriva sia dalle competenze tecniche sia dalle caratteristiche personali ed è un elemento molto importante perché influenza la capacità di *problem solving* ed è influenzato, a sua volta, dalla capacità del soggetto di seguire un percorso di auto-formazione.

Analizzando il primo grafico, è possibile affermare che, secondo i partecipanti al *focus group*, le competenze tecniche elementari rappresentano il livello di abilità di base dal quale partire per sviluppare delle competenze professionali specifiche.

Inoltre, dal grafico emerge una valorizzazione delle esperienze lavorative, che si possono considerare indicatori dell'impegno e della motivazione al lavoro; tali esperienze, insieme all'autonomia, alla capacità di crescita e di auto-formazione, costituiscono un fattore importante per essere considerati competenti nel panorama lavorativo attuale.

L'auto-formazione, in particolare, è stata citata da più partecipanti alla discussione, in momenti diversi, come possibilità di crescere professionalmente e di tenersi aggiornati, quindi come fondamentale supporto alle competenze professionali dei lavoratori. Da ciò scaturisce che gli aspetti più tecnici del lavoro devono essere sviluppati e coltivati da parte di ogni singolo dipendente, così come la capacità di *problem-solving*, il *know-how* e la capacità di apprendere.

È possibile affermare, quindi, che gli imprenditori attribuiscono una netta importanza alle competenze tecnico-specialistiche, all'esperienza, alle conoscenze e alle capacità di auto-formazione; il grafico che fa riferimento alle caratteristiche lavorative, infatti, contiene al suo interno tutte queste voci e può essere rappresentato anche in forma circolare, in modo che le caratteristiche citate risultino tutte collegate tra loro. Può essere dedotta dallo schema una forma di collegamento tra le competenze e le esperienze (lavorative o personali), che insieme determinano l'acquisizione di conoscenze e capacità, le quali, a loro volta, assicurano l'apprendimento di nuove competenze.

4.3.2 Grafico “Caratteristiche personali”

Il secondo *network*, centrato sulle caratteristiche personali, è stato costruito sulla base delle affermazioni riguardanti l'importanza in ambito lavorativo della personalità e del carattere, che costituiscono altri elementi fondamentali per la definizione di “competenza”. Le espressioni legate al concetto di “personalità” si sono rivelate molto frequenti e sono state messe in relazione con molti altri codici, proprio per la loro centralità all'interno della conversazione; tutto ciò che riguarda il carattere del lavoratore e il suo modo di essere è collegato a indicazioni più specifiche circa le caratteristiche di cui il “dipendente ideale” dovrebbe essere dotato. Concretezza, schiettezza, umiltà, spirito di sacrificio, responsabilità sono solo alcune delle qualità che gli imprenditori considerano delle vere e proprie competenze o, per meglio dire, componenti fondamentali delle competenze di base.

Anche la curiosità, l'elasticità mentale e l'intraprendenza delle persone che lavorano in un'azienda possono contribuire al successo dell'organizzazione: secondo gli imprenditori, infatti, la personalità di chi fa parte di un gruppo di lavoro è spesso un elemento cruciale, che garantisce la distintività e l'originalità nella ricerca di soluzioni, nonché un certo tipo di immagine nei confronti dell'esterno. A parere di molti dei partecipanti al *focus group*, tuttavia, il carattere di una persona è fortemente influenzato dall'ambiente familiare e, in senso più ampio, dal contesto sociale da cui proviene e in cui è inserita.

È possibile affermare, quindi, che all'interno del grafico relativo alle caratteristiche personali si ritrovano codici che fanno riferimento all'innovazione e alla crescita (personale e aziendale), così come termini che rimandano ai legami più profondi delle persone con il proprio ambiente di riferimento e con la tradizione (familiare e culturale). Inoltre, è possibile riscontrare una tendenza generale a considerare importanti le caratteristiche di personalità e le capacità “umane” piuttosto di quelle tecniche: un curriculum valido o un buon titolo di studio non sono sufficienti per prevedere la presenza di capacità relazionali e di fattori di successo in un dipendente.

4.3.3 Grafico “Caratteristiche sociali”

Dal grafico riferito alle caratteristiche sociali, si evince che non è solamente la personalità del singolo lavoratore a costituire un fattore fondamentale nell’analisi delle competenze, ma molto spesso gli imprenditori hanno citato le capacità relazionali e di interazione come elementi molto importanti nella valutazione di un dipendente. Pur essendo questi fattori strettamente legati alle caratteristiche di personalità, si è scelto di dedicare un *network* al tema dei legami interpersonali proprio per sottolinearne la centralità.

Secondo i partecipanti al *focus group*, che hanno più volte affrontato l’argomento nel corso della discussione, il rapporto tra le varie persone presenti in azienda (colleghi o superiori) è un elemento sostanziale, che permette di instaurare un legame professionale produttivo e di scambiare le informazioni velocemente ed efficacemente.

Il tema della capacità di lavorare in *team* è stato affrontato in modo approfondito durante la conversazione proprio in relazione alle competenze principali e più ricercate in un potenziale dipendente. Sembra che tale abilità sia strettamente legata ad altre caratteristiche che in un certo senso la originano: la capacità di integrazione, le competenze comunicative e quelle relazionali.

In particolare, è emersa la convinzione, da parte degli imprenditori, che il conflitto all’interno del gruppo-azienda sia pericoloso non solo per il clima interno, ma rappresenti una minaccia anche per la continuità, i risultati e l’andamento economico dell’impresa stessa. La soluzione adottata dalla maggior parte dei titolari di aziende di dimensioni medio-piccole, che consentono una gestione più centralizzata, consiste nel dettare delle linee di condotta sia a livello professionale sia a livello culturale, alle quali i dipendenti dovrebbero cercare di adeguarsi. Chi non recepisce o non rispetta le norme (spesso non scritte e implicite) è considerato un elemento deviante, che non è in grado di integrarsi nel contesto e di convivere con colleghi e superiori.

Durante il *focus group* è stato sottolineata più volte la validità della creazione di un ambiente che favorisca la cooperazione e l’interazione tra le persone, al fine di

progettare il lavoro e di operare facilmente in gruppo; per questo è necessario che i dipendenti sviluppino e dimostrino di avere buone capacità di relazione e di comunicazione. Secondo gli intervistati tutto ciò permette uno scambio continuo e efficace di informazioni sia all'interno dell'azienda sia nei confronti dei soggetti esterni all'impresa e quindi la possibilità di prendere decisioni tempestive e proficue.

4.3.4 Grafico “Cultura organizzativa”

L'ultimo grafico, relativo alla cultura organizzativa, si riferisce ai codici associati ad argomenti quali il clima aziendale e l'attività organizzativa nel suo complesso.

Il *commitment* è stato inteso come condivisione degli obiettivi e della *mission* dell'impresa, non solo in riferimento all'ambiente interno ma anche nelle relazioni con i soggetti esterni all'azienda. Per sviluppare tali caratteristiche, quindi, si tratta di promuovere nei dipendenti la formazione di una “mentalità” comune e positiva, che possa essere d'aiuto per i rapporti interpersonali e lo scambio di informazioni e che veicoli una certa immagine dell'azienda stessa. In questo senso, quindi, il *commitment* (cioè l'impegno per una finalità comune) può essere inteso anche come un elemento che influenza la formazione di una cultura condivisa, che a sua volta deve essere rappresentativa dell'impresa e del clima presente al suo interno.

Secondo i partecipanti al *focus group*, inoltre, è fondamentale che dipendenti e collaboratori siano in grado di espandere le proprie conoscenze al di fuori del settore in cui lavorano: possedere delle competenze “generaliste”, nell'ottica degli imprenditori, significa proprio spaziare in ambiti differenti del sapere e del saper fare, nonché contribuire a creare una cultura condivisa.

Spetta al lavoratore il compito di riconoscere e comprendere l'ambiente in cui è inserito e la “filosofia aziendale”: un'importante forma di competenza consiste proprio nel sapersi inserire nel contesto lavorativo e nel riuscire a destreggiarsi fra mansioni diverse. È possibile affermare che questi risultati sono stati ottenuti poiché hanno partecipato al *focus group* i proprietari di aziende di piccole e piccolissime dimensioni, all'interno delle quali esiste una certa fluidità dei ruoli e una suddivisione non rigida dei compiti e delle attività.

Pertanto le competenze ritenute importanti non sono solamente quelle strettamente legate all'attività lavorativa in sé, ma tutte quelle che contribuiscono a veicolare una certa immagine dell'azienda e a favorire gli scambi di informazioni al suo interno, grazie alla creazione di un clima positivo e alla flessibilità dei dipendenti. Le cosiddette competenze “trasversali” corrispondono

alla capacità, da parte dei lavoratori, di destreggiarsi in situazioni di tipo diverso, avendo sempre chiaro quali sono gli obiettivi e la politica aziendali.

Il concetto di cultura organizzativa comprende tutti gli aspetti fin qui delineati e, nell'ottica degli imprenditori che hanno preso parte al *focus group*, ha soprattutto un significato di visione d'insieme, cioè di capacità di far emergere gli elementi comuni e unificanti della *mission* aziendale.

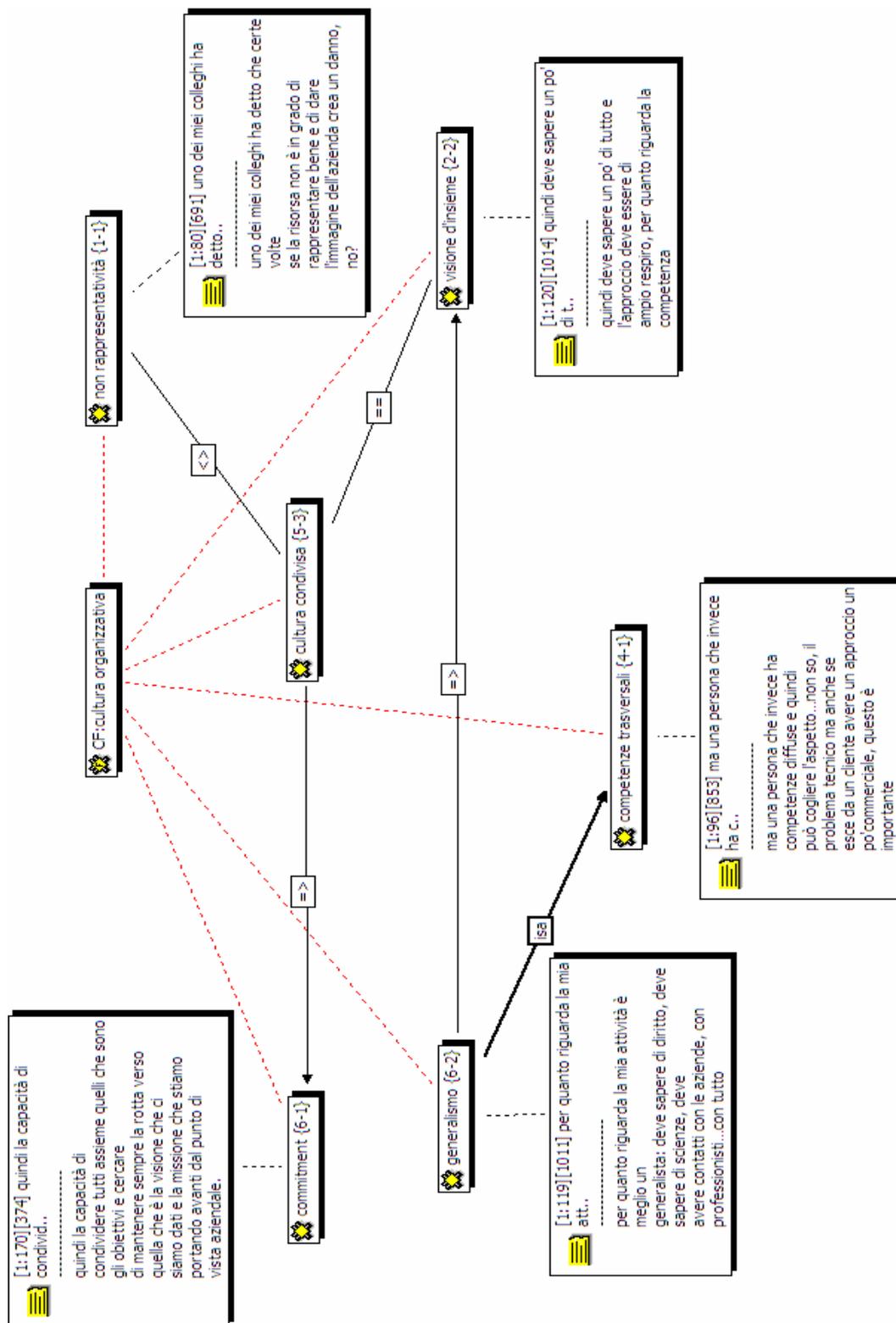


Figura 4.4: Grafico “Cultura organizzativa”, tratto da ATLAS.ti

4.3.5 Conclusioni relative ai grafici

Considerando la trascrizione del *focus group*, i codici applicati al testo e i *networks* costruiti a partire da tale suddivisione, è possibile trarre delle considerazioni generali che valgono, in linea di massima, per tutti gli imprenditori che hanno partecipato alla discussione.

Innanzitutto, esistono delle competenze tecnico-specialistiche, acquisibili attraverso la formazione scolastica e professionale, che risultano fondamentali per lo svolgimento della propria mansione e che sono caratteristiche del settore in cui si opera. Per poter ricoprire un certo ruolo è indispensabile possedere o essere disposti a sviluppare tali “capacità-soglia”, che sono considerate la base sulla quale costruire una carriera professionale.

Si possono riconoscere, inoltre, delle competenze maggiormente legate al concetto di personalità, quali le capacità di apprendere e di relazionarsi con gli altri, soprattutto all’interno di un gruppo di lavoro. Questo tipo di caratteristiche può costituire un indicatore dell’affidabilità della persona e spesso, quindi, viene preso in considerazione dagli imprenditori in fase di selezione.

Da quanto emerso nel corso della conversazione, i proprietari delle piccole imprese considerano importante che il dipendente che entra a far parte dell’organico aziendale sia in grado di inserirsi alla perfezione in un contesto già collaudato, all’interno del quale possa collaborare ma anche operare in modo autonomo. Le competenze di base sono importanti, ma se non sono supportate da adeguate caratteristiche di personalità e da abilità comunicative e relazionali non sono sufficienti per considerare valido un dipendente.

CAPITOLO 5 - Il questionario

5.1 Le tecniche

Come già esposto in precedenza, a seguito del *focus group* effettuato con gli imprenditori, si è scelto di costruire uno strumento di indagine partendo dai dati raccolti nel corso della discussione. Al fine di ottenere dei risultati più precisi, abbiamo deciso di preparare un questionario piuttosto dettagliato, che permettesse al compilatore di esprimere la propria opinione sulle competenze sia in modo indiretto, attraverso delle domande a risposta chiusa, sia in modo più “libero”, lasciando la possibilità di scrivere delle definizioni personali.

Nel corso degli incontri effettuati con i partecipanti al progetto di ricerca, è stato stabilito di definire cinque differenti tecniche, da utilizzare nella costruzione del questionario, che permettessero un’indagine il più possibile approfondita del significato del termine “competenza”. Per non rendere lo strumento difficile da compilare o noioso, si è deciso di lasciare solamente nell’ultima parte lo spazio per rispondere ad una domanda aperta, mentre per il resto del questionario sono state scelte delle domande che permettessero al soggetto di selezionare tra risposte diverse la più vicina al suo pensiero.

La costruzione del questionario è stata affrontata collegialmente, vagliando le varie ipotesi e i diversi contributi, nel tentativo di ottenere, attraverso le risposte, un quadro completo degli approcci alle competenze. Ci interessava capire in che modo, all’interno delle imprese, venisse affrontato l’argomento in questione e se ci fossero delle differenze legate al settore di appartenenza, alla dimensione dell’azienda o ad altri fattori oggettivi. Si voleva, inoltre, verificare se i dati ottenuti attraverso il *focus group* potessero essere estesi alla più generale realtà imprenditoriale del territorio o se differissero in modo evidente dai risultati dei questionari.

Per introdurre l’argomento e per invitare chi avesse ricevuto il questionario a restituirlo compilato, è stata redatta una lettera di accompagnamento, nella quale sono stati illustrati il progetto e le finalità generali della ricerca. Non sono state

fornite indicazioni precise sui risultati raggiunti in precedenza, né sulle diverse interpretazioni teoriche presenti sull'argomento per non influenzare i soggetti nella risposta; si è fatto invece cenno al tema delle competenze nella gestione delle risorse umane e al tentativo di organizzare i contributi derivanti dalle varie realtà aziendali.

5.1.1 Costruzione dello strumento sulla base dei risultati del focus group

Nello stilare il questionario da presentare a varie aziende della zona di Padova, si è scelto di non discostarsi da quanto emerso nel corso del *focus group*, sia per conservare l'impostazione iniziale del progetto sia per raccogliere il parere di quanti operano in ambito imprenditoriale, come i partecipanti alla discussione.

Dall'analisi della conversazione, effettuata con ATLAS.ti, è stato possibile ricavare la lista dei codici utilizzati nel testo, che corrispondono a ciò che gli imprenditori intervistati considerano "competenze". È stata adottata la stessa suddivisione in famiglie che ha consentito la costruzione dei *networks* e che, nella preparazione del questionario, è risultata utile al fine di selezionare gli stimoli-risposta alle prime domande. I gruppi di caratteristiche presi in considerazione sono i seguenti:

- a. Caratteristiche lavorative: auto-formazione, competenze tecniche, competenze tecniche di base, esperienza personale, esperienze lavorative, know-how
- b. Caratteristiche personali: apertura mentale, attitudine, autonomia, capacità di crescita, capacità di problem-solving, concretezza, cultura personale, curiosità, educazione familiare, elasticità mentale, entusiasmo, flessibilità, impegno personale, intraprendenza, motivazione, personalità, potenzialità, responsabilità, schiettezza, spirito di sacrificio, umiltà, voglia di fare
- c. Caratteristiche sociali: capacità di etero-valutazione, capacità di integrazione, capacità di lavorare in team, competenze comunicative, competenze relazionali

- d. Cultura organizzativa: commitment, competenze trasversali, cultura condivisa, generalismo, rappresentatività, visione d'insieme

Tale suddivisione ha fornito la base sulla quale costruire la prima parte del questionario, contenente diverse tipologie di domande a risposta chiusa; le caratteristiche emerse dal *focus group* sono state riproposte ai soggetti, che hanno compilato lo strumento, sotto forma di singole parole, di affermazioni o riportando per intero la frase dalla quale si è ricavato il codice.

In questo modo è stato possibile contrapporre o accostare elementi diversi che sono venuti alla luce nel corso della discussione e che, pur facendo capo ad ambiti differenti, sono legati dallo stesso filo conduttore, cioè il significato di “competenza”. Quindi, come già affermato in precedenza, con il questionario non solo si è voluto proseguire l'indagine in modo più approfondito, ma si è cercato allo stesso tempo di spiegare e confrontare i risultati emersi dal *focus group*.

5.1.2 Selezione delle tecniche più adatte

Con il contributo di tutti coloro che hanno partecipato al progetto, è stato vagliato un insieme di tecniche da inserire nel questionario per renderlo semplice da compilare e, allo stesso tempo, per ottenere dei dati validi e utili ai fini della ricerca. Sono state prese in considerazione tecniche diverse, tra le quali abbiamo scelto le più appropriate in relazione ai soggetti cui era destinato il questionario e ai dati che avevamo a disposizione per la costruzione delle domande.

In apertura, è stato deciso di inserire una serie di domande con risposta a scelta multipla, per capire quali sono le competenze più importanti tra “capacità relazionali”, “intraprendenza”, “flessibilità”, “capacità di lavorare in team”, “visione d'insieme”. Le opzioni di risposta sono state tratte dai codici utilizzati nell'analisi del *focus group*, tra i quali si sono selezionati i più significativi e ricorrenti di ciascuna famiglia.

Per contestualizzare la domanda e per favorirne la comprensione si è deciso di fare riferimento a delle figure professionali precise, che i compilatori stessi

avrebbero segnalato nella prima parte del questionario. È stata così inserita la richiesta di indicare le tre figure più rilevanti per gli obiettivi aziendali, i loro compiti principali e le caratteristiche che dovrebbero possedere per essere efficaci; solo in un secondo momento a tali figure si sarebbero associate le competenze citate in precedenza.

Nella seconda parte è stata inserita una domanda a scelta forzata: sono state elaborate alcune coppie di affermazioni tra loro contrapposte, fra le quali i soggetti erano chiamati a scegliere la più vicina al proprio pensiero. Questa tecnica permette di ottenere un elevato numero di risposte poiché non risulta particolarmente difficile per il compilatore, che non è costretto a valutare un gran numero di stimoli ma deve compiere una selezione tra due alternative.

Si è chiesto di scegliere, all'interno delle coppie, le caratteristiche che dovrebbe possedere un valido dipendente, presentando espressioni come “già competente nel settore / da formare in azienda”, “concreto / motivato”, “curioso / di buona cultura personale”, ecc.

Dopo la comparazione a coppie, è stata inserita nel questionario una serie di “vero o falso” riferiti alle competenze; in questo caso si chiedeva al compilatore di giudicare affermazioni quali “le competenze espresse da un dipendente sono l'unione di sapere e saper fare” oppure “la capacità non è determinata dall'esperienza”.

Per la quarta parte del questionario è stata scelta una tecnica maggiormente complessa rispetto alle precedenti, ma ugualmente utile nella ricerca di informazioni sulle competenze: la metodologia del q-sort, che consiste nell'ordinare una serie di concetti dal più importante al meno importante in uno schema (una sorta di piramide) con tante caselle quante le espressioni citate. Nel nostro caso sono state selezionate dieci caratteristiche, riferibili a diversi tipi di competenze, e per ciascuna di esse è stata stilata una definizione sintetica, che favorisse un'interpretazione univoca delle espressioni e facilitasse i compilatori nel proprio compito.

I concetti utilizzati nel q-sort, come per le altre domande, sono stati tratti dai codici del *focus group*, tra i quali ne sono stati scelti alcuni riferiti alle

caratteristiche lavorative (“competenze tecniche”, “esperienze lavorative”), altri compresi nella famiglia delle caratteristiche personali (“flessibilità”, “autonomia”, “personalità”, “intraprendenza”, ecc), altri ancora relativi alle caratteristiche sociali (“capacità di lavoro in team”, “capacità di integrazione”) ed infine un codice (“competenze trasversali”) che fa capo al tema della cultura organizzativa.

L’ultima parte del questionario è stata dedicata alle domande aperte, lasciando ai soggetti la possibilità di compilare dei campi relativi alle competenze: per prima cosa è stato chiesto di fornire una descrizione delle stesse (“sono...”), poi di citare un esempio di ciò che contrasta con esse (“sono l’opposto di...”), quindi di mettere le competenze in relazione con altri oggetti (“sono simili a...”) ed infine di segnalare ciò che “potrebbero essere...”.

La domanda aperta è stata posta nella sezione finale del questionario perché sarebbe risultata particolarmente impegnativa per i compilatori se si fosse trovata nella prima parte, dal momento che i soggetti non avrebbero avuto il tempo di farsi un’idea sull’argomento prima di rispondere.

5.2 Il campione di riferimento e le aziende che hanno risposto

Come accennato precedentemente, la Dott.ssa Felicioni ha provveduto ad inviare i questionari da compilare ad un gruppo di aziende associate ad Unindustria Padova. Il campione totale conta 308 imprese, tra le quali la maggior parte (82% circa) appartiene al settore secondario: questo dato rispecchia la proporzione generale delle aziende presenti nella zona e non può essere ignorato nell'analisi dei dati.

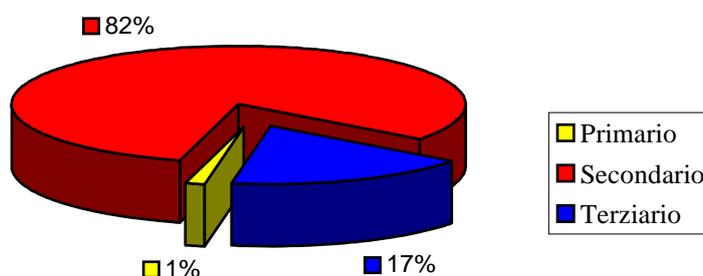


Figura 5.1: Il campione totale

La nostra ricerca ha l'obiettivo di indagare il significato delle competenze all'interno delle aziende di piccole e medie dimensioni, ma per avere un campione sufficientemente ampio e per poter operare un confronto tra PMI e grandi aziende, è stato necessario includere nel gruppo di imprese contattate anche quelle con più di 100 dipendenti.

Il questionario è stato spedito via e-mail o via fax a tutte le aziende del campione fornito da Unindustria e, nel caso di una mancata restituzione, dopo un mese si è provveduto a ricontattare telefonicamente le ditte per sollecitare la riconsegna. Nonostante ciò, il tasso di restituzione è risultato basso, pari a circa il 10% dei questionari spediti (30 questionari su 308).

Non è chiaro perché le aziende si siano dimostrate in generale poco interessate alla ricerca, ma si possono avanzare alcune ipotesi relativamente al dato delle restituzioni. Il questionario era indirizzato a chi, all'interno dell'impresa, si occupa delle risorse umane ed è possibile che, essendo spesso questo ruolo ricoperto da persone che svolgono anche altre mansioni, se non dal titolare stesso, il tempo a disposizione non fosse sufficiente per dedicarsi alla compilazione dello strumento.

È evidente, però, che molte delle persone che ricoprono una posizione dirigenziale in azienda sono scarsamente interessate al tema delle competenze, probabilmente perché non lo considerano un argomento utile da affrontare per lo sviluppo della propria attività, oppure perché non hanno molte conoscenze al riguardo e quindi pensano di non essere abbastanza preparate per rispondere a delle domande relative alla questione.

In ogni caso, il tasso di restituzione dei questionari è un dato su cui riflettere e che andrebbe preso in considerazione anche nella successiva analisi dei risultati. Esso, infatti, non solo è un indicatore piuttosto evidente della cultura vigente in molte aziende del Nord-Est (indipendentemente dalle loro dimensioni) sul tema delle competenze e della gestione efficace delle risorse umane, ma rappresenta anche un elemento importante della ricerca, dal momento che ha influenzato il modo in cui sono stati trattati i dati.

Dato il numero piuttosto scarso di questionari a disposizione, infatti, si è scelto di eseguire, oltre ad un'analisi di tipo quantitativo, un approfondimento sul contenuto delle risposte date in modo più qualitativo, cercando di "leggere tra le righe" i possibili significati attribuiti alle competenze.

Nella parte finale del questionario sono state inserite alcune domande relative al tipo di azienda: oltre al settore di appartenenza e al numero di collaboratori, è stato chiesto quale fosse il ruolo del compilatore. Per quanto riguarda le imprese che hanno risposto, è possibile affermare che appartengono per il 70% al settore secondario, per il 20% al terziario e per il 3% al primario. Tale suddivisione rispecchia, in linea di massima, le percentuali del campione totale e della media

locale; non è quindi possibile sostenere che le aziende di un certo settore siano più propense a partecipare a questo tipo di inchieste piuttosto che le altre.

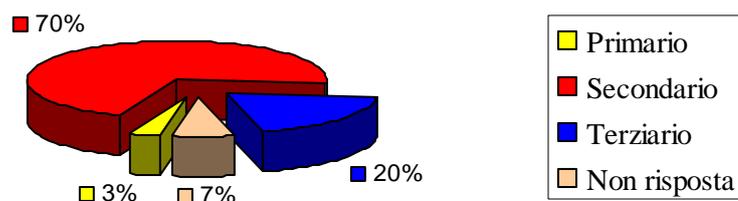


Figura 5.2: I settori di appartenenza

Il numero dei dipendenti è un dato altrettanto importante, dal momento che permette di verificare le percentuali di aziende di piccole, medie o grandi dimensioni che hanno risposto al questionario.

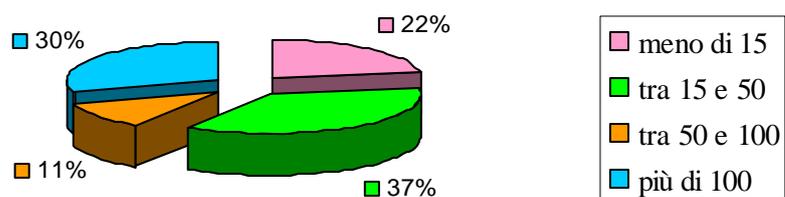


Figura 5.3: Il numero di collaboratori

Come si evince dal grafico, la maggior parte delle imprese (70%) ha meno di 100 dipendenti e può quindi rientrare a pieno titolo nella categoria delle PMI; ciò significa che le aziende più grandi, oltre a essere presenti in numero minore sul territorio provinciale, non dimostrano una maggiore propensione a fornire il loro contributo per ricerche relative al tema delle risorse umane. È probabile che uno scarso interesse per argomenti come quello dello sviluppo delle competenze sia generalizzato a tutti i livelli e non caratterizzi solamente le imprese di dimensioni più piccole, che sono meno strutturate e spesso meno aggiornate rispetto alle aziende più grandi.

5.3 Analisi quantitativa dei dati emersi

Pur avendo a disposizione un numero non molto elevato di questionari compilati, è stato possibile eseguire alcune analisi di tipo statistico sui dati ottenuti, dopo averli raccolti e codificati.

Attraverso il programma SPSS abbiamo ottenuto le frequenze, le medie, le deviazioni standard e abbiamo verificato la presenza di differenze significative tra le risposte. Per procedere con questo tipo di analisi è stato necessario raccogliere tutti i dati in un'unica tabella e procedere alla codifica degli item che prevedevano una risposta aperta.

Una volta terminato questo procedimento, è stato possibile leggere i risultati ottenuti alla luce delle teorie, delle ipotesi effettuate e di ciò che ci aspettavamo di ottenere.

5.3.1 La codifica delle risposte aperte

Alcune domande, all'interno del questionario, consentivano di rispondere segnalando con una crocetta l'opzione ritenuta valida o inserendo l'affermazione prescelta all'interno di uno schema. Altre, invece, prevedevano un tipo di risposta più personale, non guidata ma aperta: per procedere con l'analisi dei dati è stato necessario creare dei codici che identificassero queste risposte e ne permettessero il confronto con le altre.

Nella prima domanda si chiedeva di identificare le tre figure più importanti per l'azienda, i loro compiti e le caratteristiche principali per l'efficacia; per la prima e la terza di queste voci è stato deciso di creare una serie di aree di significato, che comprendessero le risposte simili, mentre ciò che è stato scritto relativamente ai compiti è servito per meglio inquadrare il ruolo professionale in esame, ma non è stato sottoposto a codifica.

Le figure professionali fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali sono risultate appartenere a otto diverse categorie:

1. area commerciale/marketing
2. area amministrazione/finanza/controllo di gestione
3. area progettazione/ufficio tecnico
4. area produzione
5. area qualità
6. area ricerca e sviluppo
7. alta direzione
8. area risorse umane

Per quanto riguarda la richiesta relativa alle caratteristiche più importanti che tali figure dovrebbero possedere, il lavoro di codifica è stato più complesso e approfondito, dal momento che le categorie risultavano maggiormente sfumate e diversificate tra loro. È stato deciso di adattare alle nuove risposte i codici utilizzati per il testo del *focus group*, al fine di evitare una sovrapposizione tra codici di significato simile, ma riferiti a strumenti diversi.

Non tutte le etichette originali sono state sfruttate per la prima domanda del questionario, ma sono stati selezionati i 28 codici all'interno dei quali rientrano le risposte:

1. leadership
2. attitudine/potenzialità
3. autonomia/autoformazione
4. capacità di decisione
5. capacità di innovazione/creatività
6. capacità di lavorare in team
7. capacità di problem-solving
8. commitment/cultura condivisa
9. competenze relazionali/comunicative
10. competenze tecniche/know-how
11. capacità di previsione
12. concretezza

13. cultura personale
14. curiosità
15. dinamicità
16. entusiasmo
17. esperienze passate
18. flessibilità
19. intraprendenza
20. motivazione
21. personalità
22. responsabilità/affidabilità/serietà
23. capacità di controllo/organizzazione
24. visione d'insieme
25. impegno/tenacia/voglia di fare
26. precisione
27. conoscenza delle lingue straniere
28. capacità di previsione

Nell'ultima parte del questionario, infine, abbiamo proceduto con la codifica delle risposte relative al ruolo del compilatore in azienda, per le quali sono stati utilizzati gli stessi codici riferiti alle figure più importanti in azienda (prima domanda). In questo modo è stato possibile identificare l'area a cui presumibilmente appartiene colui o colei che si occupa di risorse umane all'interno dell'impresa e a cui, in linea di massima, spetta la compilazione del questionario.

Non abbiamo considerato opportuno, invece, procedere con una codifica della domanda aperta relativa alle competenze, per la quale abbiamo previsto un'analisi di tipo qualitativo. Dal punto di vista statistico, infatti, sarebbe risultato molto difficile creare delle categorie all'interno delle quali inserire i vari tipi di risposta e verificare in un secondo momento la frequenza di tali codici, soprattutto perché il numero di questionari a disposizione è limitato.

5.3.2 I risultati

Alla prima domanda, riferita al ruolo più importante in azienda, la maggior parte (63,3%) dei soggetti ha risposto indicando una figura dell'area commerciale. Il 10% delle persone che hanno compilato il questionario, invece, ha segnalato una figura appartenente alla categoria "progettazione/ufficio tecnico", mentre gli altri codici compaiono in percentuali più basse.

Dal momento che si chiedeva di indicare le tre figure più importanti all'interno dell'organizzazione, ci è sembrato più utile sommare le frequenze con cui i codici compaiono nelle tre sezioni, per rilevare il peso complessivo delle varie categorie. L'area che ottiene più citazioni (33) è quella commerciale e del marketing, che risulta la più importante per la maggior parte delle aziende; 16 volte sono segnalati dei ruoli relativi alla categoria "produzione", 13 volte figure responsabili dell'amministrazione o del controllo di gestione e 12 volte figure che si occupano della progettazione. La categoria "qualità" ha ricevuto 7 segnalazioni, 5 l'area denominata "ricerca e sviluppo" e 2 l'ambito dell'alta dirigenza.

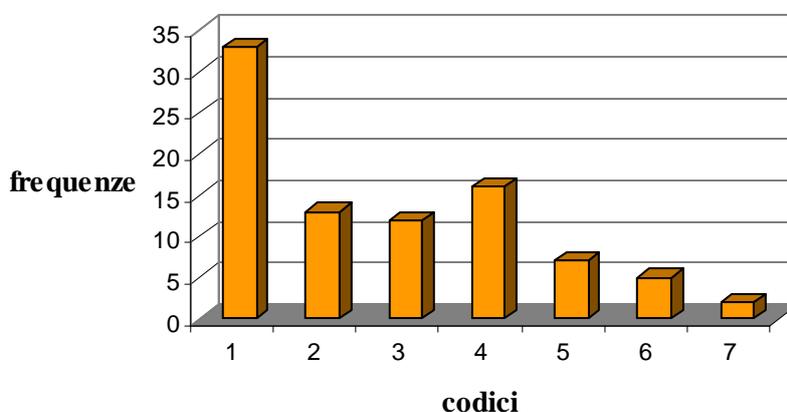


Figura 5.4: Le figure più importanti in azienda

Sempre all'interno della prima domanda, era possibile indicare, per ogni figura professionale ritenuta importante, le caratteristiche utili per l'efficacia; anche in questo caso si è scelto di conteggiare il numero di citazioni ricevute da ogni

codice nelle varie sezioni in cui era possibile inserire le qualità ritenute fondamentali.

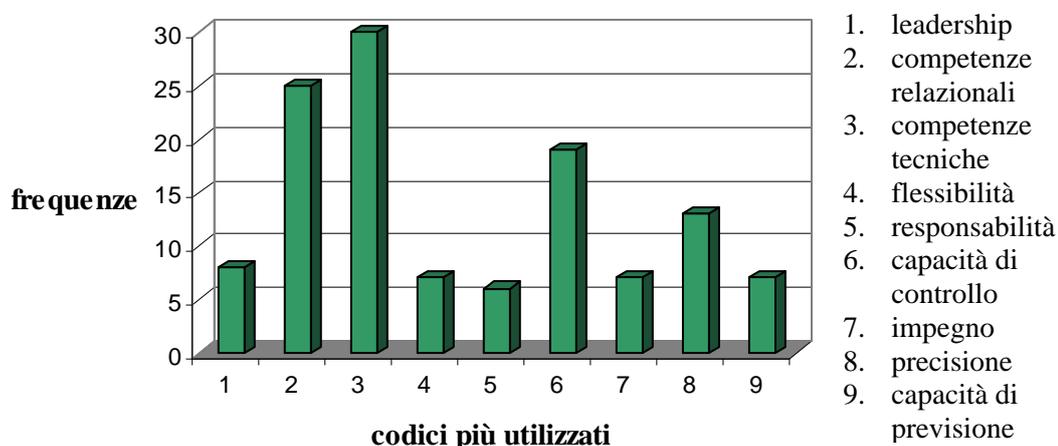


Figura 5.5: Le caratteristiche più importanti per l'efficacia (solo codici più citati)

Come si evince dal grafico, nel quale sono riportati solamente i nove codici che hanno ottenuto più di 5 segnalazioni, le competenze tecniche sono citate più frequentemente delle altre (30 volte). In 25 casi sono state segnalate le competenze relazionali e in 19 le capacità di controllo; le qualità che appartengono alla categoria "precisione" sono state indicate 13 volte, mentre in 8 occasioni le capacità di leadership del dipendente sono state ritenute importanti per l'impresa. Flessibilità, impegno e capacità di previsione compaiono 7 volte, mentre 6 volte sono state citate caratteristiche appartenenti alla categoria "responsabilità".

Per avere una visione più completa sulle competenze ritenute importanti da chi ha compilato il questionario, nella seconda domanda è stato chiesto di scegliere tra alcune qualità specifiche quali fossero le più vicine al profilo delle figure prese in esame nella prima parte. È risultato che la capacità di avere una visione d'insieme (44) e le capacità relazionali e comunicative (41) sono state citate più volte rispetto alle altre alternative; molto rilevanti sembrano essere anche la capacità di

lavorare in gruppo (38) e l'intraprendenza (34) espresse dai lavoratori, mentre la flessibilità (18) è la caratteristica che ha ottenuto meno segnalazioni.

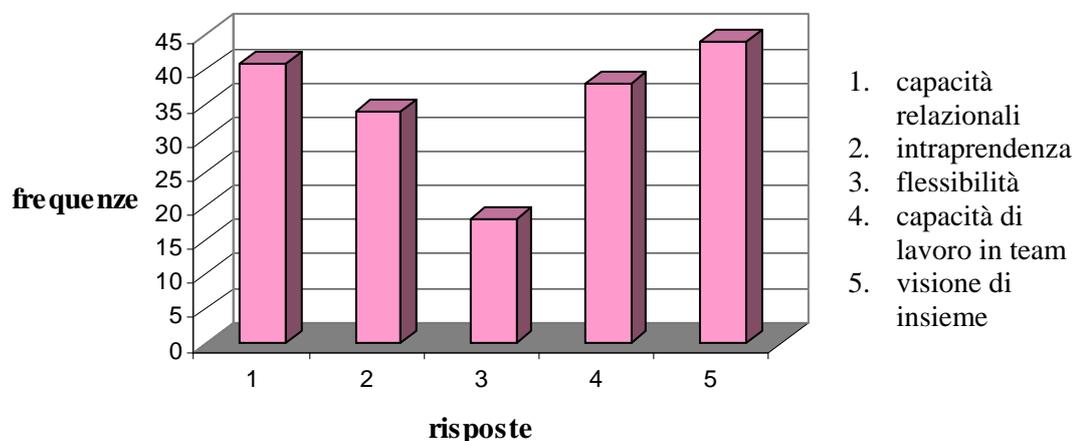


Figura 5.6: Le competenze più rilevanti possedute dalle figure citate

Questi dati mettono in luce come ci sia una tendenza, da parte delle aziende, ad attribuire un peso notevole sia alle competenze relazionali e comunicative, che permettono di interagire con colleghi e superiori, sia alle competenze più specifiche della posizione che il lavoratore ricopre. Quando il compilatore, infatti, è chiamato a riferire quali sono le caratteristiche che permettono di svolgere al meglio un certo ruolo, nella maggior parte dei casi pensa alle competenze tecniche, strettamente legate alle mansioni da svolgere e al tipo di lavoro. Quando, invece, lo stesso soggetto deve compiere una scelta tra più alternative (tra le quali non è prevista l'opzione "competenze tecniche"), pone in rilievo il fatto che il dipendente dovrebbe possedere alcune caratteristiche legate alla capacità di interpretare e adattarsi al contesto e al gruppo in cui è inserito.

Nella seconda parte del questionario è stata introdotta una comparazione a coppie, che prevedeva la scelta tra due affermazioni o aggettivi tra loro differenti.

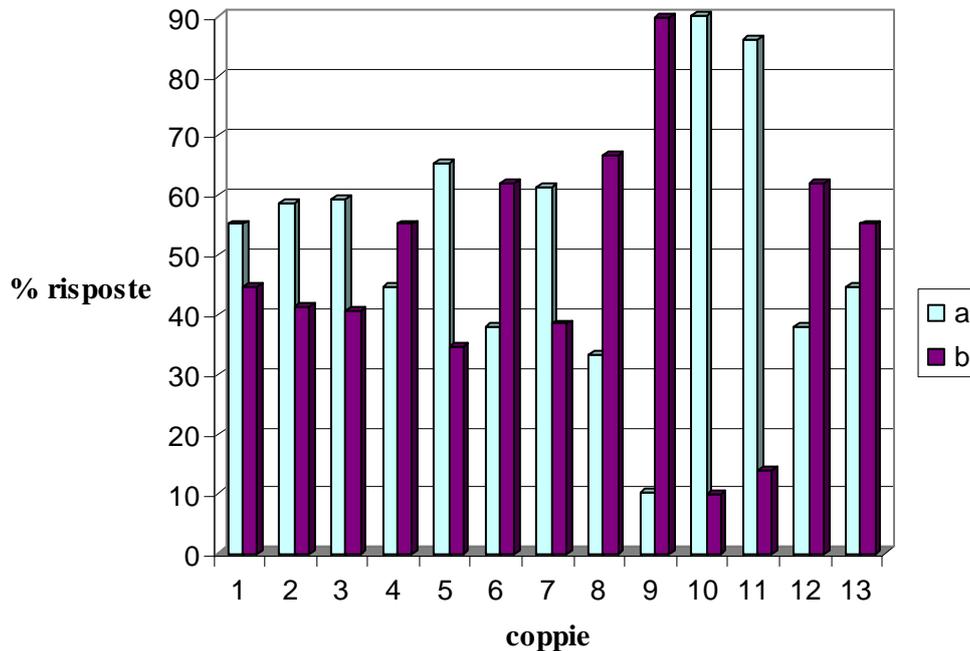


Figura 5.7: Comparazione a coppie

Come è possibile notare dal grafico sopra riportato, all'interno di alcune coppie di risposte c'è stata una netta prevalenza di un'opzione sull'altra: i casi in cui si è verificata questa tendenza sono soprattutto la coppia numero 9, la 10 e la 11. Al loro interno è stata preponderante, rispettivamente, la risposta “orientato al risultato” rispetto a “orientato al compito”, “intraprendente” rispetto a “metodico”, “propositivo” rispetto a “rapido nell'esecuzione dei compiti”.

Questi risultati, messi in relazione con le percentuali di risposta agli altri item della domanda, fanno pensare che i soggetti che hanno compilato il questionario volessero sottolineare l'importanza della capacità di adattarsi alla situazione e il fondamentale valore dell'autonomia nello svolgimento della propria professione. Indipendentemente dal ruolo che un collaboratore riveste all'interno della realtà aziendale, è bene che si dimostri essere una persona disponibile a condividere i valori e la cultura dell'ambiente in cui è inserito e che sia consapevole degli obiettivi da raggiungere.

Anche dai risultati ottenuti nel vero o falso si può evincere una tendenza a considerare determinanti la motivazione, la disponibilità e l'intraprendenza, piuttosto che una determinata formazione scolastica o l'esperienza maturata nel corso della propria carriera; le competenze sono considerate l'unione di sapere e saper fare, ma non ci si aspetta che un lavoratore le possieda prima di entrare in azienda né che ne sia già in possesso prima di intraprendere un certo percorso professionale.

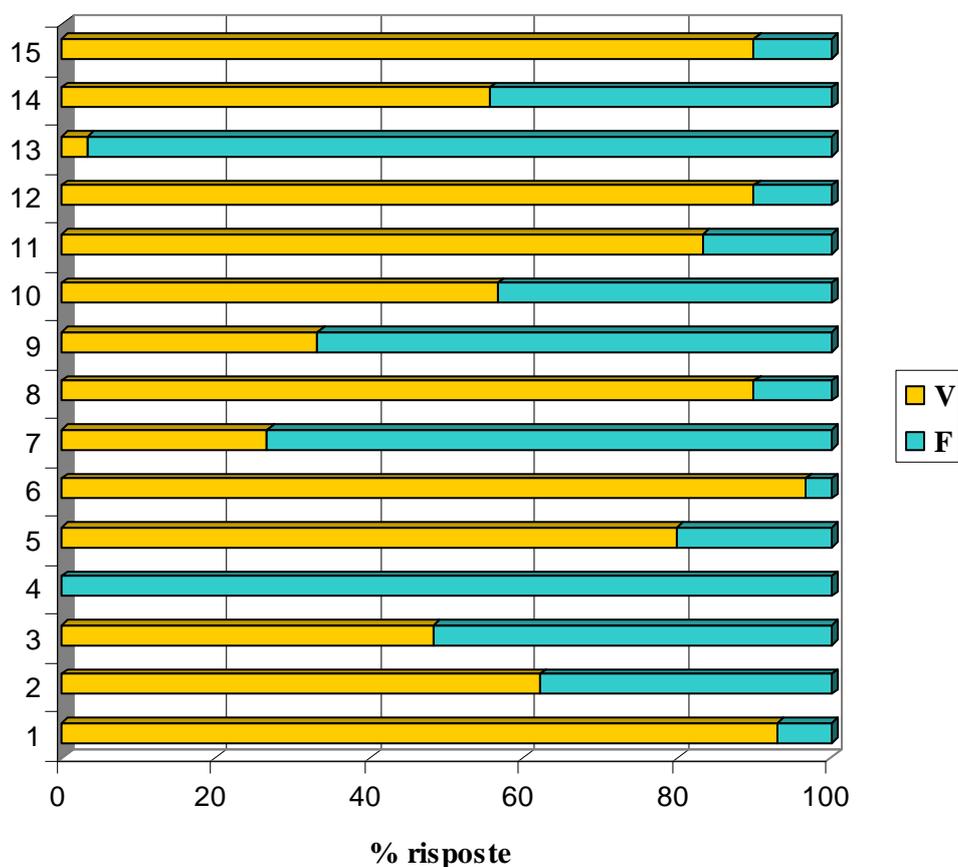


Figura 5.8: Vero o falso

Osservando i valori riportati nel grafico, è evidente che il totale dei compilatori (100%) abbia segnato come falsa l'affermazione secondo la quale "il dipendente abile sa far tutto da sé": è chiaro, quindi, che un valido collaboratore debba sapersi

inserire all'interno di un gruppo di lavoro per poter svolgere al meglio il proprio ruolo.

Anche espressioni quali "il dipendente che abbina conoscenza e voglia di fare è quasi sempre capace" oppure "la flessibilità è una caratteristica assolutamente irrinunciabile in un buon dipendente" sono state considerate vere rispettivamente dal 96,7% e dal 90% dei soggetti, mettendo in luce ciò che viene considerato una vera e propria competenza.

Per quanto riguarda la tecnica del q-sort, è stato possibile ordinare gli item dal più importante al meno importante, dopo aver attribuito a ciascuna risposta un valore in relazione alla posizione in cui è stata inserita all'interno dello schema. Assegnando il punteggio 1 alla caratteristica ritenuta più rilevante e il punteggio 10 a quella posta nell'ultima casella in basso, è stato possibile ordinare la lista delle risposte sulla base del punteggio medio ottenuto da ciascuna di esse:

1. motivazione (2,39)
2. autonomia (2,43)
3. flessibilità (2,61)
4. intraprendenza (2,64)
5. capacità di lavoro in team (2,75)
6. capacità di integrazione (3,14)
7. personalità (3,29)
8. competenze tecniche (3,43)
9. esperienze lavorative (3,61)
10. competenze trasversali (3,71)

Le qualità più importanti, a parere di chi ha compilato il questionario, sono quelle collegate alla disponibilità e all'apertura mentale del dipendente, che viene apprezzato nel caso in cui si dimostri in grado di svolgere al meglio la propria mansione senza bisogno di un aiuto esterno. Sembra che, invece, le conoscenze tecnico-specialistiche e le esperienze pregresse non giochino un ruolo fondamentale nell'identificare un valido collaboratore.

Per quanto riguarda l'ultima parte del questionario, si è scelto di mettere in relazione le caratteristiche "anagrafiche" (settore, numero di collaboratori) delle aziende partecipanti all'indagine con alcune delle risposte ottenute nella prima parte per verificarne eventuali correlazioni. Da quanto emerso con questo tipo di esame, non sembrano esserci particolari aspetti da sottolineare, tranne alcune rilevazioni di correlazioni significative tra concetti.

Ad esempio, l'item numero 8 del q-sort, riferito alle "competenze tecniche", risulta variare in funzione del settore dell'azienda a cui appartiene chi ha compilato il questionario. Le risposte alla decima e all'undicesima domanda della comparazione a coppie (rispettivamente "intraprendente" - "metodico" e "propositivo" - "rapido nell'esecuzione dei compiti") sono correlate significativamente con la risposta data nella prima parte del questionario, in riferimento alla figura più importante per l'azienda; allo stesso modo la scelta all'interno del binomio "un buon esecutore" - "un buon decisore", sempre nella tecnica della comparazione a coppie, sembra essere influenzata dalla grandezza dell'impresa di cui fa parte il compilatore, rilevata attraverso la domanda sul numero di collaboratori dell'azienda.

Non si può affermare, però, che vi siano delle correlazioni rilevanti ai fini della ricerca o, per meglio dire, che far parte di una certa azienda (in termini di grandezza e settore di appartenenza) determini la propria concezione di cosa significa competenza.

5.4 Analisi qualitativa dei dati emersi

Sulla base delle risposte ottenute nel questionario è possibile non soltanto svolgere un'analisi di tipo statistico, ma trarre anche alcune considerazioni generali relativamente ai dati grezzi di cui siamo in possesso. Un'attenta lettura delle risposte date dai soggetti può rivelarsi utile nello stabilire quali sono le tendenze generali che indirizzano una certa concezione sul tema delle competenze.

È possibile rendersi conto di quale sia l'opinione di chi ha compilato il questionario interpretando ciò che è stato espresso nell'ultima domanda (aperta), in cui si chiedeva di dare una definizione di competenza e di metterla in relazione al suo opposto, a qualcosa di simile e a ciò che potrebbe essere. Questa domanda non è stata volutamente analizzata quantitativamente, dal momento che non tutti hanno compilato l'ultima parte dello strumento e codificare le frasi per poi ricavarne le frequenze non avrebbe portato a nessun risultato utile.

Procedendo, quindi, con una semplice lettura delle risposte, è stato possibile riscontrare che le competenze, in linea di massima, sono considerate capacità di far fruttare al meglio le proprie esperienze e le proprie conoscenze tecnico-professionali, qualora si possieda la capacità di adattarsi all'ambiente in cui si lavora in modo autonomo. Secondo i soggetti che hanno risposto alla domanda, le competenze rappresentano una sintesi di abilità acquisite tramite la formazione e/o l'esperienza e di caratteristiche personali, le quali fanno riferimento soprattutto all'apertura mentale, alla capacità di crescita e alla possibilità di instaurare rapporti interpersonali positivi.

Espressioni come "maturità", "rispetto per gli altri", "capacità decisionali", "creatività", "valori umani e di intelletto" sono citate da alcuni compilatori come elementi caratterizzanti le competenze. Allo stesso tempo, però, compaiono nelle loro definizioni termini quali "conoscenze tecnico-professionali", "formazione", "studio", "cultura anche non specifica", che rappresentano l'aspetto più concretamente legato all'esperienza.

Il carattere di una persona e le sue conoscenze, quindi, possono essere considerati i due poli del *continuum* che caratterizza le competenze, il quale comprende al suo interno una serie di abilità personali e professionali che contraddistinguono i dipendenti validi.

Ma per meglio comprendere quello che i soggetti intendono per “competenze” è utile analizzare le espressioni adottate per descrivere l’opposto del concetto in esame. Secondo molti dei compilatori, infatti, le scarse capacità di problem-solving, di adattamento e la mancanza di creatività rappresentano il contrario di ciò che ci si aspetterebbe da un dipendente competente.

I soggetti, per rispondere a questa domanda, hanno utilizzato espressioni come “pura conoscenza teorica”, “superficialità”, “rigidità e schematismo”, “staticità e rassegnazione”. È quindi possibile affermare che il concetto di competenza, dal punto di vista di chi ha partecipato all’indagine, non è sintetizzabile in un’ unica definizione, ma comprende aspetti diversi della personalità, delle conoscenze e delle abilità di una persona; pur sottolineando elementi differenti e a volte anche contrastanti tra loro, le opinioni dei soggetti che hanno compilato il questionario si articolano in modo simile, secondo una logica che tende a mettere in evidenza come competenza significhi capacità.

Ciascuno si forma un parere diverso sul senso del termine “capacità”, che comprende sia aspetti legati alla crescita personale e professionale, al raggiungimento degli obiettivi, al superamento degli ostacoli, sia qualità più specificatamente legate alle conoscenze e all’esperienza maturata.

È interessante notare che alcuni compilatori, nell’indicare a che cosa sono simili le competenze, hanno citato espressioni quali “serietà”, “preparazione”, “conoscenze”, “problem-solving”, che altri hanno utilizzato per definire le competenze stesse. Viene in questo modo sottolineata la complessità del concetto, che può essere osservato da punti di vista leggermente diversi e può assumere quindi significati differenti, in relazione alla situazione e al contesto in cui si esprime.

Ciò che le competenze potrebbero essere è inteso dai soggetti soprattutto come potenzialità di sviluppo aziendale, base su cui costruire una crescita sia personale

sia imprenditoriale. Molti dei compilatori hanno una visione positiva delle competenze e di ciò che esse possono rappresentare in termini di vantaggio economico e di sviluppo, anche se le definizioni che ne danno non sempre coincidono.

CAPITOLO 6 - Le interviste

6.1 I soggetti e le domande

Per l'ultima parte della ricerca si è scelto di svolgere alcune interviste che permettessero di analizzare il punto di vista di chi si occupa di selezione del personale, a diversi livelli, per conto di aziende più o meno grandi. Il nostro intento era quello di capire come le imprese si relazionano con i soggetti che svolgono questo tipo di servizio, come rivolgono le loro richieste di nuovi dipendenti e quali sono le caratteristiche che ricercano più frequentemente.

Capire come si svolge la "traduzione" di tali richieste nell'atto della selezione vera e propria può essere utile ai fini della ricerca, in quanto fornisce degli spunti di riflessione riguardo la definizione stessa del concetto di competenza, con particolare riferimento alle caratteristiche di personalità. Per poter svolgere una ricerca coerente con le richieste aziendali, infatti, è necessario interpretare in modo preciso le qualità personali (o per meglio dire, di base) a cui il committente si riferisce quando descrive la figura desiderata.

Si è scelto di interpellare professionisti che si occupano di ricerca e selezione del personale a diversi livelli di qualificazione: abbiamo svolto otto interviste con responsabili di studi privati, di agenzie per il lavoro, di servizi per lo stage legati all'Università, di Unimpiego Padova. A ciascuno di questi enti si rivolge una clientela formata da aziende di varie dimensioni e appartenenti a settori diversi, le quali richiedono agli studi privati soprattutto personale qualificato (impiegati, quadri e dirigenti), mentre alle agenzie ex-internali, solitamente, figure di livello più basso (impiegati e operai).

Durante la fase di preparazione, è stato stabilito di condurre un'intervista poco strutturata, con lo scopo di lasciare l'interlocutore libero di esprimere la propria opinione sul tema delle competenze e sul rapporto con le imprese committenti. Per riuscire a contestualizzare l'indagine e per capire come si svolga il processo di selezione nei diversi enti, abbiamo deciso di aprire la conversazione con una domanda relativa alle modalità di funzionamento della struttura in esame,

attraverso la quale introdurre l'argomento e comprendere che tipi di relazione si instaurino con le aziende e con i candidati.

Nella fase successiva lo stimolo è stato più specifico e ha riguardato i tipi di competenze (trasversali, personali) più richieste da parte delle imprese; specificando che ai fini della ricerca non eravamo interessati alle conoscenze tecniche o specificatamente legate al ruolo, abbiamo chiesto agli intervistati di fornirci degli esempi delle caratteristiche che più frequentemente vengono citate nelle ricerche di personale. Attraverso questa richiesta volevamo capire se le indicazioni date a chi si occupa di selezione corrispondano ai dati da noi raccolti per mezzo del *focus group* e del questionario.

Infine, si è stabilito di esplorare l'aspetto, a nostro parere più complesso ma anche più interessante, riguardante l'interpretazione delle richieste in una vera e propria strategia di selezione. Si è cercato di capire, cioè, se e in che modo venga svolta una traduzione delle indicazioni fornite dalle aziende in termini più facilmente applicabili alla scelta dei candidati. L'intervistato sarebbe stato libero di rispondere nel modo ritenuto più appropriato in relazione al tipo di servizio offerto alle imprese e al tipo di figure solitamente selezionate, elementi che possono influenzare fortemente l'approccio al tema delle competenze e, più in particolare, la relazione azienda-selezionatore-candidato.

L'obiettivo delle interviste effettuate era quello di esaminare più approfonditamente il significato del termine "competenza", alla luce dei risultati ottenuti ma anche in vista di possibili sviluppi del progetto. Per capire il valore delle competenze, infatti, è necessario sondare il punto di vista dei vari attori coinvolti nel processo lavorativo e il fatto di analizzare l'opinione di chi si occupa di selezione del personale rappresenta un elemento importante nella definizione dell'argomento.

6.2 I risultati

Come affermato precedentemente, nel condurre le interviste non era stato previsto di seguire una scaletta, ma si era scelto di lasciare l'interlocutore libero di raccontare le proprie esperienze e di esprimere le proprie opinioni. Per questo motivo le informazioni ricavate dai diversi incontri sono differenti tra loro sia nel contenuto sia nel tipo di argomenti affrontati, in quanto con ciascun intervistato la conversazione ha toccato i temi che sembravano più rilevanti e degni di approfondimento in relazione al tipo di esperienza raccontata.

Procedendo in questo modo, è stato possibile raccogliere dei dati attendibili, proprio perché aderenti alla specifica realtà all'interno della quale era stata effettuata l'intervista.

Il primo di tali incontri si è svolto nella sede padovana di Unindustria, con le responsabili del servizio che si occupa di ricerca e selezione per conto delle aziende iscritte all'associazione. Nel corso del colloquio, le intervistate hanno citato alcune delle caratteristiche che le imprese richiedono più frequentemente: flessibilità, predisposizione ai rapporti interpersonali, spigliatezza, capacità di lavorare in gruppo, capacità di leadership. Il significato di tali "competenze" spesso non viene chiarito da parte dell'azienda, ma va interpretato sulla base delle indicazioni generali fornite dal cliente e attraverso la richiesta di precisazioni sul tipo di figura cercata.

Per quanto riguarda la traduzione di queste indicazioni nella fase di selezione, durante la conversazione con le responsabili del servizio si è discusso principalmente dell'attività di *screening* dei curricula che vengono inviati dagli aspiranti candidati. Secondo le intervistate, infatti, è piuttosto difficile, se non impossibile, riconoscere la presenza di alcune competenze sulla base della sola lettura dei curricula: possono essere rilevate alcune caratteristiche, come la disponibilità agli spostamenti o l'esperienza nel rapporto con il pubblico o nel coordinamento di gruppi di lavoro, ma senza svolgere un colloquio non c'è la possibilità di stabilire il possesso di determinate abilità personali e sociali.

La prima fase del processo di selezione, quindi, consiste nella scelta delle candidature più idonee sulla base delle competenze tecniche e delle conoscenze specialistiche, alla quale segue la messa in atto dei colloqui. In questa seconda fase è possibile constatare l'effettiva presenza delle caratteristiche di personalità richieste dall'azienda e verificare le ipotesi formulate con la lettura dei curricula.

L'intervista ha messo in luce l'importanza di stabilire un contatto diretto con il candidato e di instaurare una relazione con le imprese committenti, che permetta di scambiare informazioni valide e di approfondire le comunicazioni formali.

Gli stessi argomenti sono stati affrontati nel corso dei due colloqui con le responsabili di altrettanti uffici (legati all'Università di Padova) che offrono il servizio di ricerca e selezione alle aziende che cercano del personale per uno stage. Anche in questo caso, è emersa l'importanza di effettuare un colloquio con il candidato per poter verificare la presenza di certe caratteristiche di personalità e delle competenze cosiddette "trasversali".

Le richieste più ricorrenti, da parte delle aziende, sono legate alla disponibilità del candidato e alla sua abilità nell'instaurare rapporti positivi con altre persone: capacità di lavorare in un ambiente multiculturale, flessibilità (spesso descritta come "capacità di adattamento"), mobilità, capacità di operare in team, capacità di rapportarsi con persone e ruoli diversi, proattività, versatilità, voglia di crescere, alti livelli di motivazione, capacità di problem-solving, capacità di analisi e di sintesi, spirito di iniziativa, orientamento al cliente, capacità di reggere la pressione e lo stress.

La presenza di queste caratteristiche è valutabile solamente attraverso uno o più colloqui, mentre con lo *screening* dei curricula ricevuti si possono trarre delle informazioni relative alle competenze tecniche e al percorso intrapreso durante la carriera scolastica e universitaria.

Il livello di approfondimento raggiunto nel corso della selezione dipende dalle richieste delle aziende e dal loro coinvolgimento più o meno diretto in tale processo, ma esistono degli elementi che permettono di valutare in maniera generica le competenze personali del candidato. L'analisi delle esperienze effettuate a livello lavorativo, scolastico, sportivo, ad esempio, può fornire

indicazioni utili per capire se la persona è adattabile, se conosce le regole dello stare in gruppo, se è disponibile al contatto con il pubblico.

A parere delle responsabili dei due servizi di stage, comunque, è indispensabile poter effettuare un colloquio con il candidato prima di avanzare delle ipotesi relative alle sue competenze personali e trasversali; per questo, se non c'è la possibilità di conoscere la persona e di parlarci, la selezione avviene sulla base delle capacità tecnico-specialistiche possedute.

Nel caso in cui si possa incontrare il candidato, invece, ci sono degli elementi che possono rivelare la presenza delle qualità richieste da parte di committenti: l'approccio della persona al colloquio, l'intraprendenza, la maturità, il modo di porsi con l'interlocutore, l'umiltà, la grinta, la spigliatezza.

È importante sottolineare il fatto che le intervistate, nel rispondere alle nostre domande, hanno fatto riferimento alla propria esperienza di selezionatrici per stage e tirocini, nel corso della quale hanno contatti con studenti o neo-laureati. Pertanto, non è consigliabile generalizzare le loro opinioni, ma è utile considerarle tenendo presente il contesto in cui sono espresse.

Il discorso sulla contestualizzazione è stato affrontato anche nel corso delle interviste effettuate con chi si occupa di ricerca e selezione all'interno delle agenzie per il lavoro, che svolgono una funzione diversa rispetto agli studi privati e agli altri enti presi in considerazione nella ricerca. A tali strutture, infatti, le aziende si rivolgono soprattutto nel caso in cui vogliano inserire all'interno del proprio organico un lavoratore a tempo determinato, richiedendo spesso un servizio il più rapido possibile.

Il processo di selezione non sempre raggiunge un livello di approfondimento tale da analizzare con attenzione le caratteristiche personali del candidato, che più frequentemente viene valutato sulla base delle conoscenze specifiche, delle esperienze lavorative e delle competenze tecniche. Per poter conoscere le intenzioni delle imprese e tradurle nella ricerca di personale, a detta degli intervistati, è necessario approfondire il legame con l'azienda-cliente e cercare di ricavare il maggior numero di informazioni possibile da ogni incontro con responsabili e dipendenti.

Il tipo di ambiente in cui dovrà essere inserita la persona selezionata, infatti, influenza la scelta stessa e dirige l'attenzione su certi aspetti della personalità piuttosto che su altri: anche se l'azienda non fa esplicito riferimento alle caratteristiche personali o alle competenze trasversali, è importante cercare di capire quali siano le più adatte.

È possibile affermare che, in generale, le imprese che si rivolgono alle agenzie per il lavoro cercano dei candidati affidabili, volenterosi, intraprendenti, precisi, flessibili. Per verificare la presenza di tali qualità il selezionatore ha a disposizione il colloquio motivazionale, che viene condotto con tutti coloro che cercano lavoro e che permette di esaminare il modo in cui il candidato si presenta e come si comporta con l'interlocutore.

Solitamente, le aziende di dimensioni più grandi, che sono organizzate in modo più "formale" e strutturato, richiedono il possesso di alcune competenze specifiche, mentre le imprese più piccole ricercano personale che già ad un primo incontro si dimostri spigliato e disponibile ad apprendere. Non sempre, però, la *job description* è articolata in modo completo o coincide con le reali necessità dell'azienda, spetta quindi a chi gestisce i contatti sia con le imprese sia con i candidati capire in che modo interpretare e mettere in relazione le caratteristiche organizzative, da un lato, e quelle personali (o "trasversali"), dall'altro.

Per quanto riguarda le interviste effettuate con i responsabili di due studi privati che si occupano di ricerca e selezione, la conversazione ha toccato argomenti relativamente diversi, poiché è differente l'ambito all'interno del quale tali strutture svolgono la propria attività. Non solo il tipo di personale ricercato è quasi sempre qualificato (impiegati, quadri, dirigenti), ma il rapporto stesso con i clienti e con i candidati si struttura in modo diverso rispetto alle agenzie.

Anche in questo caso le richieste delle aziende comprendono sia riferimenti agli aspetti tecnici, specifici del ruolo in oggetto, sia indicazioni relative alle caratteristiche di personalità. Entrambi gli elementi vengono specificati all'interno di un "mansionario" che le organizzazioni forniscono agli studi quando viene avviata una ricerca.

Le competenze che più spesso vengono citate all'interno di tali richieste riguardano la leadership, la capacità di motivare il gruppo, l'autorevolezza, la socialità, l'apertura al cambiamento, la capacità di valorizzare le risorse; frequentemente, infatti, le figure ricercate hanno la responsabilità della gestione di altre persone e devono possedere capacità relazionali e sociali che permettano di svolgere al meglio il proprio ruolo.

La prima fase della selezione, che consiste nella pubblicazione degli annunci e nello *screening* dei curricula, avviene sulla base delle competenze tecniche e delle esperienze lavorative del candidato, mentre nel corso del colloquio è possibile verificare la presenza delle caratteristiche di personalità descritte dal committente. È importante sottolineare come entrambi gli intervistati abbiano messo in luce che per i lavoratori che ricoprono ruoli particolarmente tecnici sono le capacità specialistiche ad essere valutate con maggiore attenzione, mentre i candidati con poca esperienza e le figure di livello medio-basso solitamente vengono giudicate sulla base delle caratteristiche personali e caratteriali.

Uno dei professionisti sentiti ha espresso le sue perplessità relative al tema delle competenze, l'analisi delle quali potrebbe rivelarsi difficile se non inutile in un contesto caratterizzato da rapidi cambiamenti economici e sociali. Le aziende, infatti, spesso non possiedono le risorse necessarie per canalizzare in modo positivo le capacità e le conoscenze dei loro dipendenti, che non possono essere definite "competenze" vere e proprie: è la motivazione, in realtà, ad essere la vera "competenza".

Oltre alle otto interviste effettuate, un importante contributo ci è stato fornito dalla Dott.ssa Castelli, che collabora al progetto di ricerca ed ha elaborato un elenco delle competenze maggiormente richieste dalle aziende, con la relativa "traduzione" del significato delle caratteristiche segnalate dal cliente: ciò che viene espresso, infatti, spesso non corrisponde alla reale volontà del committente. Spetta all'interlocutore stabilire, sulla base delle informazioni fornite, quale direzione prendere nel corso della selezione e come interpretare le indicazioni relative alle competenze di base, personali e trasversali del candidato.

I dati emersi rispecchiano in linea di massima ciò che era stato messo in luce dagli strumenti utilizzati nella prima parte dell'indagine (*focus group* e questionario), cioè una tendenza, da parte degli imprenditori o di chi si occupa del personale all'interno dell'azienda, a considerare molto importanti caratteristiche come l'affidabilità, l'autonomia nello svolgere le proprie mansioni, la flessibilità. Quest'ultimo termine, proprio in virtù di quanto affermato precedentemente, può essere definito in modi diversi in relazione alla situazione e al contesto in cui viene espresso: può riferirsi all'assunzione di responsabilità, all'adattamento ad orari e luoghi di lavoro, alla capacità di gestire attività diverse.

Oltre alla rilevanza di questi aspetti per quanto riguarda le ricerche di personale, è possibile affermare che ci sono altri elementi sottolineati dalle persone intervistate che forniscono un quadro più completo dell'argomento in esame. Innanzitutto, è importante mettere in evidenza come sia necessario, per il professionista che si occupa di selezione, instaurare un legame piuttosto stretto con le aziende committenti, in modo tale da conoscerne la struttura, il clima e i ruoli presenti al loro interno. Per trovare un candidato che ricopra al meglio una determinata posizione, bisogna analizzare il contesto in cui si troverà a lavorare e le caratteristiche per così dire "trasversali" dell'impresa.

In definitiva, il dialogo tra committente e selezionatore è fondamentale qualora si voglia trovare la figura giusta da inserire in azienda, così come è indispensabile che la *job description* sia dettagliata per poter focalizzare quali sono le capacità tecniche e le competenze personali da ricercare.

Conclusioni

Sulla base di quanto emerso dal *focus group*, dal questionario e dalle interviste è possibile trarre alcune considerazioni generali, che permettono di collegare gli obiettivi iniziali della nostra ricerca ai risultati ottenuti attraverso i vari strumenti.

Le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, che costituiscono l'oggetto principale dello studio, non sono le uniche realtà economiche prese in considerazione nel corso dell'indagine, dal momento che i questionari sono stati inviati ad un campione che comprendeva anche aziende di dimensioni più grandi e le interviste condotte con esperti nel campo della selezione hanno toccato dei temi generali, senza fare preciso riferimento alle PMI. Tuttavia, è possibile affermare che i risultati ottenuti riguardano soprattutto le aziende più piccole, che costituiscono il soggetto più importante dell'economia locale (ma anche nazionale), essendo presenti in numero nettamente maggiore rispetto alle grandi imprese e rivestendo un ruolo di primo piano per quanto riguarda il giro d'affari complessivo.

I dipendenti di queste aziende, quindi, non solo sono numerosi, specialmente nell'area geografica presa in considerazione, ma sono i diretti interessati alle politiche di gestione delle risorse umane messe in atto al loro interno. Per questo sembra opportuno pensare ai risultati della ricerca dal punto di chi lavora in realtà economiche come le PMI del Veneto, direttamente interessate alle conseguenze pratiche dell'indagine.

Il tema delle competenze è legato a queste considerazioni ed è stato analizzato in modo tale da ricavare alcune definizioni del concetto stesso e alcuni approfondimenti del legame tra competenze e imprese.

In accordo con quanto emerso dal *focus group*, è possibile affermare che le competenze espresse da un dipendente rappresentano l'insieme di capacità puramente tecniche, caratteristiche personali, abilità di tipo sociale e capacità di comprendere l'ambiente all'interno del quale si opera. L'importanza assunta da ciascuna di tali qualità non sembra essere la stessa in tutte le aziende, né può

venire accostata ad un certo ruolo lavorativo piuttosto che ad un altro, ma varia in relazione al contesto e alle dinamiche interne ed esterne all'impresa.

È possibile, però, riscontrare una tendenza comune a considerare molto importanti caratteristiche come l'autonomia, l'intraprendenza e la disponibilità, nonché l'attitudine ad adattarsi ad un certo contesto lavorativo, in modo tale da sviluppare una visione d'insieme dell'organizzazione stessa. Il compito principale di un dipendente competente, quindi, sembra essere quello di svolgere al meglio la propria mansione, mettendo in pratica le conoscenze acquisite con l'esperienza o attraverso la formazione scolastica, e contemporaneamente capire come la sua funzione entri in relazione con tutte le altre presenti in azienda, al fine di raggiungere un obiettivo comune.

È chiaro che in un'impresa di grandi dimensioni, dove i ruoli sono ben definiti, la visione d'insieme è finalizzata all'armonizzazione del gruppo e alla definizione di scopi condivisi, mentre all'interno di aziende più piccole, nelle quali i lavoratori sono chiamati ad occuparsi di vari compiti, la stessa visione d'insieme è da intendersi più concretamente come capacità di svolgere mansioni anche diverse tra loro. Ci sembra che questa sia un'importante peculiarità delle PMI, che rende anche la ricerca di personale piuttosto complessa: è più difficile, infatti, trovare un dipendente disposto a farsi carico di una gestione più varia, quindi più impegnativa, della propria *routine* lavorativa, piuttosto che una persona capace di calarsi nel ruolo stabilito e di svolgere solo i compiti prefissati.

Pur riscontrando queste differenze, comunque, le competenze importanti sono le stesse nei diversi tipi di organizzazione: esiste la tendenza a considerare fattori fondamentali per la carriera di un dipendente la capacità di lavorare al meglio in un certo ambiente e di inserirsi nel gruppo del quale si trova a far parte nel modo più positivo possibile. Questo aspetto è da valutare non solo dal punto di vista dell'armonia con i colleghi e con i collaboratori, quanto piuttosto nell'ottica dell'organizzazione pratica del lavoro. La precisione e la capacità di programmazione, infatti, sono altre caratteristiche apprezzate dai datori di lavoro, che spesso ricercano dei dipendenti che sappiano rendersi autonomi nello svolgimento delle loro mansioni, pur in un'ottica di collaborazione con il gruppo.

I termini utilizzati più frequentemente dai soggetti della nostra ricerca sembrano essere intraprendenza, flessibilità, capacità relazionali, motivazione... Da ciò si evince che le caratteristiche personali e sociali hanno un peso notevole nella definizione del concetto di competenza, nonostante ci sia una sovrapposizione tra tali qualità e le conoscenze tecniche, che giocano un ruolo fondamentale, ad esempio, nella scelta di un candidato nel corso della selezione.

In generale, è possibile affermare che la teoria di Spencer e Spencer, secondo la quale esistono due componenti della competenza (*skills* e conoscenze da una parte, immagini di sé, tratti e motivazioni dall'altra) che non si escludono a vicenda ma differiscono nella profondità a cui si manifestano, è valida anche in relazione ai risultati ottenuti nel nostro studio.

Le abilità tecnico-specialistiche non solo costituiscono un'importante fattore discriminante nel corso della selezione del personale, a qualsiasi livello, ma da molti sono considerate le "vere" competenze. Questo accade, probabilmente, perché sono più facili da modificare o da apprendere rispetto alle caratteristiche di personalità ed è possibile verificarne la presenza in modo piuttosto semplice e veloce.

La parte più intima delle competenze, le qualità maggiormente legate al carattere della persona sono valutate in modo diverso, come capacità difficili se non impossibili da cambiare, ma non per questo meno rilevanti rispetto alle conoscenze acquisite con l'esperienza e la formazione.

Nel corso della ricerca ci siamo resi conto che le aziende sono interessate a queste tematiche e le considerano importanti per una gestione corretta e aggiornata delle risorse umane, ma non sempre dedicano il tempo necessario ad approfondirle. L'alto tasso di non risposta ai questionari che abbiamo inviato è un esempio dell'approccio che molte imprese mantengono nei confronti dell'argomento, indipendentemente dalla loro dimensione o dal settore a cui appartengono.

È auspicabile che una sempre più stretta collaborazione tra Università e aziende accresca le possibilità di sviluppo delle competenze all'interno delle realtà economiche locali, ponendo al centro dell'interesse il dipendente e le sue capacità, nonché il successo aziendale.

Appendice - Questionario

OGGETTO: Progetto Competenze Chiave per le risorse umane delle PMI

Egregio _____,

da lungo tempo si fa un gran parlare a tutti i livelli della necessità di un maggiore dialogo fra il mondo universitario e quello delle aziende per dare stimolo a quella innovazione di cui il nostro sistema imprenditoriale ha urgente necessità per affrontare l'attuale competizione di mercato. Le posizioni culturali spesso fra loro distanti ed il diverso orientamento al mercato impediscono di fatto l'attuarsi di questa sinergia soprattutto in ambiti quale la gestione delle risorse umane in azienda, della cui importanza molto si scrive ma poco si realizza anche per i sensibili investimenti richiesti.

Unindustria Padova forte di una consolidata esperienza di dialogo sia con le aziende che con il mondo universitario si è ancora una volta resa disponibile presso l'Università di Psicologia di Padova per consentire ad un gruppo di studenti di sviluppare un progetto/tesi di laurea che si pone l'obiettivo di mettere a punto un modello di competenze peculiare per le PMI, con particolare anche se non esclusivo riferimento a quelle del nostro territorio del Nord Est.

L'iniziativa, già in corso di sviluppo, si distingue da molte altre analoghe perché non intende tentare di trasferire teorie e metodi dal mondo accademico e professionale a quello delle aziende, bensì vuole sviluppare un raffronto fra il "vivere pratico delle competenze in azienda" ed i "modelli teorici delle competenze" stesse.

Con la presente siamo quindi a chiederle la grande cortesia di voler dedicare un poco del suo prezioso tempo per aiutare questo gruppo di studenti nella realizzazione di una indagine tramite l'allegato questionario la cui analisi costituirà una delle basi per la realizzazione del progetto.

La ringraziamo per il prezioso contributo.

Individui nella sua organizzazione le 3 figure (es. commerciale, responsabile produzione, ecc..) che ritiene essere le più importanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; ne indichi brevemente i compiti principali e individui le caratteristiche più importanti che ne garantiscono l'efficacia.

FIGURA 1: _____

Compiti principali:

Caratteristiche principali per l'efficacia:

FIGURA 2: _____

Compiti principali:

Caratteristiche principali per l'efficacia:

FIGURA 3: _____

Compiti principali:

Caratteristiche principali per l'efficacia:

La preghiamo, inoltre, di indicare su questo elenco le 2 competenze più rilevanti che più si avvicinano a quelle possedute dalle figure sopra citate:

FIGURA 1:

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

FIGURA 2:

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

FIGURA 3:

- capacità relazionali
- intraprendenza
- flessibilità
- capacità di lavorare in team
- visione d'insieme
- altro

Secondo Lei, come dovrebbe essere un dipendente/collaboratore? Per ogni coppia di affermazioni che seguono scelga l' alternativa che meglio esprime il Suo pensiero:

<input type="checkbox"/> già competente nel settore <input type="checkbox"/> da formare in azienda	<input type="checkbox"/> curioso <input type="checkbox"/> di buona cultura personale
<input type="checkbox"/> in possesso di competenze specialistiche <input type="checkbox"/> dotato di una cultura generale/non specifica	<input type="checkbox"/> concreto <input type="checkbox"/> motivato
<input type="checkbox"/> dotato di capacità di analisi/valutazione <input type="checkbox"/> dotato di visione d'insieme	<input type="checkbox"/> un buon esecutore <input type="checkbox"/> un buon decisore
<input type="checkbox"/> abile nell'operare concretamente <input type="checkbox"/> dotato di capacità di analisi/previsione	<input type="checkbox"/> con competenze specifiche <input type="checkbox"/> con competenze trasversali
<input type="checkbox"/> orientato al compito <input type="checkbox"/> orientato al risultato	<input type="checkbox"/> intraprendente <input type="checkbox"/> metodico
<input type="checkbox"/> propositivo <input type="checkbox"/> rapido nell'esecuzione dei compiti	<input type="checkbox"/> ben "calato nel suo ruolo" <input type="checkbox"/> adattabile
<input type="checkbox"/> capace di lavorare in team <input type="checkbox"/> dotato di capacità di problem-solving	

Indichi se le affermazioni che seguono sono per Lei Vere o False:

	V	F
Le competenze espresse da un dipendente sono l'unione di sapere e saper fare		
La capacità non è determinata dall'esperienza		
Le competenze si sviluppano solo se alla base vi è una buona formazione intellettuale		
Il dipendente abile sa far tutto da sé		
L'abilità non è legata alla rapidità/velocità		
Il dipendente che abbina conoscenza e voglia di fare è quasi sempre capace		
La formazione scolastica influenza, più delle predisposizioni personali, l'abilità di ognuno		
La competenza non implica necessariamente la creatività		
La capacità nel lavoro dipende in scarsa misura dalle competenze relazionali del lavoratore		
Non importa il percorso formativo seguito dal lavoratore, il lavoro si impara principalmente sul campo		
Spesso è più valida una persona 'sveglia' che si dà da fare rispetto ad una persona specializzata		
La flessibilità è una caratteristica assolutamente irrinunciabile in un buon dipendente		
Nei colloqui di selezione quello che si deve guardare è tutto tranne le competenze		
Le competenze si creano all'interno dell'azienda		
Il dipendente responsabile e motivato è quasi sempre un dipendente capace		

Legga le 10 affermazioni seguenti: ognuna di esse esprime una caratteristica del dipendente. Ne riporti il numero identificativo nelle 10 caselle sottostanti in base alle caratteristiche che ritiene più importanti per “avere un buon dipendente”. Al vertice ci sarà la caratteristica ritenuta più importante, in fondo quella ritenuta meno importante:

La più importante	+				
mediamente importante					
La meno importante	-				

- 1** - flessibilità: *capacità di adattamento e di elasticità nel proprio lavoro*
- 2** - autonomia: *il dipendente deve saper farsi carico del settore, del pezzettino di azienda di cui si occupa, come un piccolo imprenditore*
- 3** - motivazione: *poter contare su un gruppo di lavoro motivato*
- 4** - personalità: *l'azienda è in grado anche di dare un'istruzione, di dare una formazione, quindi è la personalità del dipendente che conta moltissimo*
- 5** - intraprendenza: *la capacità di individuare i problemi e di cercare una soluzione da soli, senza essere sempre accompagnati*
- 6** - capacità di lavoro in team: *i dipendenti si percepiscono come parte di una squadra*
- 7** - capacità di integrazione: *la capacità di inserirsi nel gruppo e non di essere un elemento che crea disturbo alle dinamiche del gruppo stesso*
- 8** - competenze tecniche: *inserire in azienda una persona con un profilo che ha già una propria formazione, che ha già un proprio bagaglio*
- 9** - esperienze lavorative: *le esperienze passate (anche di natura diversa) possono dare un'indicazione abbastanza interessante del profilo che si ha di fronte*
- 10** - competenze trasversali: *ad esempio, la capacità di trasferire conoscenze acquisite in un settore a più settori; la capacità di saper operare in ambiti diversi*

Infine, riassumendo, secondo Lei, le competenze...

SONO:

SONO L'OPPOSTO DI:

SONO SIMILI A:

POTREBBERO ESSERE:

Settore di appartenenza azienda:

PRIMARIO SECONDARIO TERZIARIO

N° totale Collaboratori: < 15 15→50 50→100 > 100

Ruolo del compilatore in azienda: _____

Suggerimenti e riflessioni: _____

Grazie per la collaborazione

Bibliografia

- Ajello A. M. (a cura di): *La Competenza*. Il Mulino, Bologna, 2002
- Ajello A. M., Meghnagi S. (a cura di): *Le Competenze tra Flessibilità e Specializzazione*. Franco Angeli, Milano, 1998
- Bara B. G.: *Pragmatica Cognitiva*. Bollati-Boringhieri, Torino, 1999
- Barney J.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantages*. “Journal of Management”, vol. 17, n. 1, 1991
- Barracelli D., Russo G.: *Think Micro First*. Franco Angeli, Milano, 2005
- Boccalari R.: *Il Management delle Competenze*. “Sviluppo & Organizzazione”, n. 152, 1995
- Boyatzis R.: *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. Wiley Interscience, New York, 1982
- Bresciani P. G.: *Esperienze e Modelli di Formazione Continua nelle Grandi Imprese*. “Professionalità”, n. 56, 2000
- Bresciani P. G.: *Le Buone Pratiche di Formazione Continua nelle Grandi Imprese*. “Professionalità”, n. 59, 2000
- Callon M., Latour B.: *La Science Telle Qu’Elle se Fait*. La Découverte, Paris, 1990
- Camuffo A.: *Piccoli Grani Capi. Competenze per la Produzione Flessibile*. Etas Libri, Milano, 1998
- Camuffo A.: *Il Valore delle Competenze*. “Sviluppo & Organizzazione”, n. 178, 2000
- Charue-Duboc F. (a cura di): *Des Savoirs en Action*. L’Harmattan, Paris, 1995
- Costa G.: *Economia e direzione delle Risorse Umane*. UTET Libreria, Torino, 1997
- De Feo G.: *Le Competenze delle Risorse Umane e Quelle Organizzative*. “Sviluppo e organizzazione”, n. 157, 1996
- De Vita A.: *La Certificazione delle Competenze nelle PMI*. Franco Angeli, Milano, 2002

- Guasti L., Di Francesco G.: *Le Competenze di Base degli Adulti (volume I e II)*. “Quaderni degli Annali dell’Istruzione”, Le Monnier, Firenze, 2002
- Guitta P., Gianecchini M.: *Governance e Flexibility in Family-Owned SME’s*. “Family Business Review”, n.4, 2002
- IRECOOP Veneto (Istituto Regionale per l’Educazione e Studi Cooperativi): *Competenze per una Cooperativa Competente*. CLEUP, Padova, 2004
- Jolis N.: *La Compétence au Coeur du Succés de Votre Entreprise*. Editions d’Organisation, Paris, 2000
- Kochanski J. T.: *Introduction to Special Issue on Human Resource Management*. “Human Resource Management”, Spring, vol. 35, n. 1, 1996
- Kolb D. A.: *Experiential Learning*. Prentice-Hall, Englewood Cliff, 1984
- Le Bortier G.: *Costruire les Compétence Individuelles et Collectives*. Editions d’Organisation, Paris, 2000
- Leoni R., Tiraboschi L., Valletti G.: *Contrattazione a Livello di Impresa: Partecipazione allo Sviluppo delle Competenze versus Partecipazione ai Risultati Finanziari*. Ricerca Murst 40%, 1995
- Marini D. (a cura di): *L’Italia delle Imprese. Rapporto 2006*. “Quaderni FNE - Collana Ricerche”, n. 36, 2006
- McClelland D. C.: *The Achieving Society*. New York, Van Nostrand Reinholds, 1961
- Meger B.: *A Critical Review of Competency Based*. “Human Resource Professional”, vol. 9, n.1, 1996
- Oliva S., Massaro R., Sanseverinatti S. (a cura di): *La Congiuntura dell’Industria Padovana. Terzo Trimestre 2006*. “Quaderni FNE - Collana Osservatori”, n. 42, 2006
- Pellerey M.: *Progettazione Formativa: Teoria e Metodologia*. Ricerca ISFOL, in collaborazione con il CLISE, “Quaderni di Formazione ISFOL”, n. 1, 1983
- Pellerey M.: *Sperimentazione nella Formazione Professionale*. Regione del Veneto, 1991
- Polany M.: *The Tacit Dimension*. New York, Doubleday, 1967

- Quaglino G. P.: *Modelli di Formazione per Modelli di Competenza*. In De Masi D., *Verso la Formazione Post-Industriale*. Franco Angeli, Milano, 1993
- Rossi F. (a cura di): *Dalle Competenze Individuali alle Reti di Competenze - un Percorso Teorico*. “Rubes. Laboratorio sulle reti di competenze nella meccanica”
- Sarchielli G.: *Le Abilità di Base e il Ruolo Attivo del Soggetto nella Costruzione di Prestazioni Professionali Competenti*. “Risorsa Uomo”, n. 2, 1996
- Sarchielli G.: *Psicologia del Lavoro*. Il Mulino, Bologna, 2003
- Spencer L. M., McClelland D. C., Spencer S. M.: *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Hay McBer Research Press, Boston, 1992
- Spencer L. M., Spencer S. M.: *Competenza nel Lavoro. Modelli per una Performance Superiore*. Franco Angeli, Milano, 1995 (ed. or. 1993)
- Stella G. A.: *Schei*. Mondatori, Milano, 2000
- Ulrich D.: *HR Champions*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1997
- Wittorski R.: *De la Fabrication des Compétences*. “Education Permanente”, n. 135, 1998
- Zammuner V. L.: *Tecniche dell’Intervista e del Questionario*. Il Mulino, Bologna, 1998
- Zammuner V. L.: *I Focus Group*. Il Mulino, Bologna, 2000